

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES (CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)

BP: 1575 Yaoundé- Cameroun

Tel (+237) 22 20 71 52 - Fax: (+237) 22 20 71 51

www.iiacameroun.com



CYCLE III/ DESS-A

Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurances

XIX^{ÈME} PROMOTION

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

LE RECOUVREMENT DES PRIMES IMPAYEES: MODES, PROCEDURES ET APPROCHE DE SOLUTIONS (Cas d'une entreprise du marché gabonais d'assurance : OGAR)

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN ASSURANCES

PRESENTE ET SOUTENU PAR

SOUS LA DIRECTION DE

M. OYONO NDONG BRICE ALAIN

**M. KINDOU EUGENE
RESPONSABLE DU Département
Contrôle de gestion et Audit**

OGAR

(NOVEMBRE 2010)

DEDICACE

A mon défunt père NDONG ALLOGHO FABIEN. Ta simplicité et ton dévouement pour le travail m'ont marqué à jamais.

A toi ma mère NTSAME ESSONO IRENE. Toi qui n'as jamais cessé de lutter pour la réussite de chacun de tes enfants.

A mon grand amour MBANI OKOUMBA MARINA. Ta présence à mes côtés et l'amour que tu me portes sont pour moi, une grande ressource.

A toute ma famille qui m'a toujours soutenu dans la prière.

A tous mes amis et frères qui avez toujours été là pour me soutenir.

REMERCIEMENTS

A l'Eternel Dieu tout puissant qui ne cesse de veiller sur moi.

A mes frère et sœurs qui m'avez toujours soutenu financièrement ou spirituellement

A la Direction Nationale des assurances pour la diligence avec laquelle elle a souvent répondu à nos doléances.

A la Direction Général d'Ogar et à l'ensemble du personnel de l'accueil et de l'ambiance qui a prévalu durant mon stage.

Remerciements spéciaux

- Au département « Contrôle de Gestion et Audit interne » de la compagnie OGAR, particulièrement à son Responsable Monsieur KINDOU EUGENE, pour sa disponibilité.

- Au personnel administratif et enseignant de l'Institut International des Assurances (IIA).

Liste des sigles et abréviations.

AUPRSE : Acte Uniforme Portant organisation des Procédures simplifiées de recouvrement de créances et des voies d'exécutions.

CIMA : Conférence interafricaine des marchés d'assurances.

CRCA : Commission Régionale de Contrôle des assurances.

DAT : Dépôt A Terme.

DNA : Direction Nationale des Assurances.

OGAR : Omnium Gabonais d'Assurances et de Réassurances.

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires.

PAR : Portefeuille A Risque.

PENA : Prime Emise et Non acquise.

RC : Responsabilité Civile.

SAP : Sinistres A Payer.

Liste des tableaux et figures

<u>Tableau 1</u> : ETAT C9 primes Arriérés, Encaissements et Annulations (exercice 2009)	P.20
<u>Tableau 2</u> : Etat comparatif des arriérés de prime au 31 Décembre 2009 (TIARD)	P.36
<u>Tableau 3</u> : Répartition des arriérés par réseaux.	P.38
<u>Tableau 4</u> : Evolution relative des arriérés sur chiffre d'affaire.	P.40
<u>Figure 1</u> : Diagramme en secteur de la répartition des arriérés par réseaux.	P.38

RESUME

La situation des arriérés de primes des compagnies d'assurances est de plus en plus préoccupante. En effet, il devient récurrent de voir apparaître à chaque clôture de l'exercice, un volume important d'arriérés au niveau de chaque compagnie.

Cette situation montre la défaillance des mesures préventives qui ont été prises par les entreprises. Amenant ainsi les compagnies à concentrer leurs efforts sur le recouvrement des primes arriérés.

Par le recouvrement, les entreprises pourraient se prémunir contre l'important volume des arriérés de primes qu'elles enregistrent et ainsi éviter de s'exposer aux conséquences néfastes auxquelles ces arriérés peuvent conduire.

Mais pour s'assurer de l'efficacité de son recouvrement, il est important que celui-ci se fasse de manière organisée.

Or, qui dit organisation suppose la définition préalable d'un certain nombre de procédures. Dans le cas du Gabon, et en se consacrant au cas spécifique d'OGAR, comment s'organise le recouvrement ?

Notre travail montre que : bien que le recouvrement repose sur des bases juridiques et réglementaires, les entreprises du marché gabonais d'assurance n'appliquent pas scrupuleusement ces recommandations qui sont contenues dans le code CIMA et/ou l'Acte Uniforme OHADA. Elles se signalent plus, en se basant sur le cas d'OGAR, par une absence des procédures de recouvrement formalisées et un manque de rigueur dans le suivi de l'organisation interne.

Connaissant désormais les procédures de recouvrement de primes des compagnies, l'intérêt porte maintenant sur leur évaluation.

Aussi, tentera-t-on de répondre à la question : quels sont les résultats enregistrés par ces procédures ?

Notre étude soulève le fait qu'en générale, les entreprises souffrent d'une faiblesse de recouvrement et que le gros du problème provient des affaires en courtage.

L'explication la plus évidente serait celle d'une absence de véritables procédures de recouvrement en matière des affaires en courtage et dans ce cas, on opérerait pour une élaboration des procédures qui y sied.

Mais en approfondissant notre raisonnement et en observant le comportement du marché, le problème serait plutôt au niveau de l'applicabilité des procédures.

En effet, avec les comportements développés par certains acteurs importants du marché comme les courtiers qui se signalent par la rétention des primes qui est devenu leur quotidien, des réserves peuvent donc être émises sur l'efficacité des procédures élaborées.

Aussi, dans l'optique de trouver une solution réelle au problème de recouvrement, se demande-t-on quelles actions peuvent donc être entreprises afin d'améliorer les résultats du recouvrement ?

Le problème du recouvrement pouvant aussi bien être traité au niveau des entreprises qu'au niveau du marché, la solution préconisée serait un assainissement préalable du marché par ces instances dirigeantes que sont la CIMA et la DNA, afin de permettre aux procédures élaborées d'aboutir aux résultats escomptés.

ABSTRACT

The situation of the arrears of premiums of the insurance companies is increasingly alarming. Indeed, it becomes scour to see appearing with each end of the financial year, a large volume of postponed on the level of each company.

This situation shows the failure of the precautionary measures which were taken by the companies. What led the companies to concentrate their efforts on the covering of the premiums arrears.

By covering, the companies could be guarded against the important volume of the arrears of premiums which they record and thus avoid being exposed to the fatal consequences to which these arrears can lead.

But to make sure of the effectiveness of its covering, it is important that this one is done in an organized way.

However, which says organization supposes the preliminary definition of a certain number of procedures. In the case of does Gabon, and while devoting itself to the specific case of OGAR, how organize covering?

Our work shows that: although covering rests on legal and lawful bases, the companies of the Gabonese market of insurance scrupulously do not apply these recommendations which are contained in the code CIMA and/or Uniform Act OHADA. They are announced more, while being based on the case of OGAR, by an absence of the procedures of covering formalized and a lack of rigor in the follow-up of the internal organization.

Knowing from now on the procedures of covering of premiums of the companies, the interest relates now to their evaluation.

Also, one will try to answer the question: which are the results recorded by these procedures?

Our study raises the fact that in general, the companies suffer from a weakness of covering and that the large one of the problem comes from the business in broking.

The most obvious explanation would be that of an absence of true procedures of covering as regards the business in broking and in this case, one would choose a development of the suitable procedures.

But by looking further into our reasoning and by observing the behavior of the market, the problem would be rather on the level of the applicability of the procedures.

Indeed, with the behaviors developed by certain important actors of the market as the brokers who announce themselves by the retention of the premiums which became their daily newspaper, of the reserves can thus be emitted on the effectiveness of the elaborate procedures.

Also, in optics to find a solution real with the problem of covering, one wonders which actions can thus be undertaken in order to improve the results of covering.

The problem of covering which can as well be treated with the level as of companies as on the level of the market, the recommended solution would be a preliminary rationalization of the market by these leading authorities which are the CIMA and DNA, in order to allows the elaborate procedures to lead to the anticipated results.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	P. 1
PREMIERE PARTIE : APPROCHE GLOBALE DES ARRIERES	P.6
<i>CHAPITRE 1 : DEFINITION ET CAUSES DES ARRIERES</i>	P.7
A/ Définition	P.7
B/ Les causes des arriérés	P.7
B.1/ Les facteurs endogènes à l'entreprise	P.8
B.2/ Les facteurs exogènes à l'entreprise	P.9
<i>CHAPITRE 2 : MESURES ET IMPACTS DES ARRIERES DE PRIMES SUR LA SITUATION D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE</i>	P.11
A/ Les paramètres de mesure des arriérés	P.11
A.1/ Le taux d'arriérés de primes	P.11
A.2/ Le ratio du portefeuille à risque classé par ancienneté	P.11
B/ L'impact potentiel des arriérés sur la compagnie d'assurance	P.13
B.1/ L'incidence sur le plan financier	P.13
B.2/ L'incidence sur la marge de solvabilité	P.15
B.3/ L'incidence sur le plan technique	P.16
<i>CHAPITRE 3 : ORGANISATION DE LA GESTION DES ARRIERES ET CHOIX D'UNE STRATEGIE DE LUTTE CONTRE LES ARRIERES</i>	P.22
A/ La gestion des arriérés	P.18
A.1/ Les mesures préventives	P.18
A.2/ Le traitement par la voie du recouvrement	P.19
B/ Choix d'une stratégie	P.19
DEUXIEME PARTIE : L'ORGANISATION DU RECOUVREMENT ET PRINCIPALES LIMITES RENCONTREES	P.19
<i>CHAPITRE 1 : LE CADRE REGLEMENTAIRE DU RECOUVREMENT</i>	P.24
A/ Le recouvrement amiable	P.24

B/ Le recouvrement judiciaire	P.27
B.1/ La mesure conservatoire	P.27
B.2/ L'action en justice	P.27
B.2.1/ La procédure d'injonction de payer	P.28
B.2.2/ L'assignation en paiement	P.28
B.2.3/ Le référé provision	P.28
B.3/ Le recouvrement forcé	P.29
CHAPITRE 2 : ORGANISATION DU RECOUVREMENT A OGAR	P.30
A/ Les actions menées par le service production bureau direct	P.30
B/ Les actions menées par le service contentieux	P.31
CHAPITRE 3 : L'EVALUATION DES PROCEDURES DE RECOUVREMENT	P.36
A/ Analyse des données et localisation du problème	P.36
B/ Elément explicatifs du problème.	P.41
TROISIEME PARTIE : APPROCHES DES SOLUTIONS AU PROBLEME DE RECOUVREMENT DES PRIMES IMPAYEES	P.43
CHAPITRE 1 : LES POSSIBILITES LAISSEES A L'ENTREPRISE POUR AMELIORER LES RESULTATS DU RESULTATS DU RECOUVREMENT	P.45
A/ Les voies généralement ouvertes aux entreprises.	P.45
B/ Les réformes initiées par l'entreprise OGAR pour résoudre le problème du recouvrement.	P.46
B.1/ L'étendue des reformes	P.46
B.2/ Les limites des réformes entreprises par OGAR	P.47
C/ Proposition d'organisation du recouvrement des arriérés à OGAR	P.48
CHAPITRE 2 : LA SOLUTION AU PROBLEME D'APPLICABILITE DES PROCEDURES LE MARCHE	P.51
A/ Les habitudes du marché pouvant justifier l'échec des procédures de recouvrement.	P.51
B/ Propositions de correction du marché pouvant favoriser l'application des procédures	P.52
CONCLUSION GENERALE	P.54

INTRODUCTION GENERALE

La prise d'effet du contrat est subordonnée au paiement de la prime. Ce principe est énoncé par l'art13 al.2 du code CIMA¹. L'idéal pour l'assureur serait que ce paiement de prime soit unique, cela lui éviterait d'être confronté au problème de primes impayées et de leur recouvrement.

Cependant, la situation économique des assurés et les contraintes propres au secteur des assurances, notamment la concurrence, ne laissent pas beaucoup de choix à l'assureur que d'accorder, dans l'optique de conquérir ou conserver la clientèle, des facilités dans le paiement de la prime.

Ces facilités qui se matérialisent sur le marché gabonais d'assurance par les pratiques du fractionnement de primes et par la vente de l'assurance à crédit viennent ainsi augmenter le risque client des entreprises, les exposant beaucoup plus au phénomène de primes impayées ou arriérés de primes.

Aussi, pour la majorité des entreprises du marché gabonais d'assurance en général, et pour OGAR ²en particulier, enregistrer un volume considérable de primes impayées sur chiffre d'affaire devient récurrent à chaque exercice. C'est ainsi qu'en 2009, la compagnie OGAR, leader sur le marché, a enregistré sur un total de chiffre d'affaire de 24144 Millions, un volume d'arriérés 4472 Millions, soit 18,52% du chiffre d'affaire réalisé qui se retrouve en arriérés, ce qui n'est tout de même pas négligeable.

Or enregistrer trop d'arriérés au sein d'une entreprise d'assurance n'est pas très favorable à son développement. En effet l'impacte des arriérés dans une compagnie d'assurance est tel que si aucune action n'est menée par la compagnie pour combattre ces arriérés, celle-ci peut connaître des difficultés de fonctionnement qui peuvent, à la longue, la conduire vers la faillite.

Il est donc nécessaire à l'entreprise, dans le but de ne pas s'exposer d'avantage aux conséquences néfastes que peuvent avoir les arriérés sur une compagnie, de procéder au recouvrement de ses primes impayées.

Le problème d'arriérés de primes est tellement important que l'autorité de contrôle, la CRCA ³le classe au rang des faiblesses des compagnies d'assurance de la CIMA.

¹ Conférence interafricaine des marchés d'assurances

² Omnium Gabonais d'Assurances et de Réassurances

³ Commission Régionale de Contrôle des assurances

Plusieurs recommandations ont donc été faites à l'ensemble du marché des assurances en général, et au marché gabonais en particulier par la CRCA en vue de limiter les arriérés de primes dans le chiffre d'affaire des compagnies.

Au nombre de ces recommandations, on a pu noter pour le cas spécifique du Gabon, la suppression de la vente de l'assurance à crédit et la limitation de la trop forte fragmentation de la prime.

La connaissance du rapport d'activité du marché gabonais 2008 a montré que les efforts sont déjà faits par les compagnies dans le suivi de ces recommandations.

Toutefois, il reste que la question du traitement des arriérés au sein des sociétés se fait à travers le recouvrement. Mais pour que ce recouvrement soit effectif et aboutisse au résultat escompté par l'entreprise, il est nécessaire que celui-ci se fasse de manière organisée. Une organisation qui doit reposer sur la définition préalable des procédures de recouvrement et leur application.

Pour le cas spécifique d'OGAR, quelles sont à ce jour, l'ensemble des procédures qui ont été élaborées pour combattre ce problème d'arriérés de façon efficace ? Quels sont les résultats enregistrés ? Et, quelles actions peuvent être entreprises afin d'améliorer les résultats du recouvrement ?

Le fait est qu'une importante partie des problèmes de fonctionnement que connaissent les entreprises du marché peut être rattachée d'une manière ou d'une autre à la situation d'arriérés de primes.

En effet, les arriérés exposent les entreprises d'une part, à des difficultés d'ordre financier qui pourraient conduire à une insuffisance de produits de placement et/ou à une insolvabilité de l'entreprise. Et d'autre part, à des difficultés technico-comptables qui relèvent de la relation avec ses partenaires techniques qui sont les réassureurs et les Co-assureurs.

Ainsi, s'intéresser aux stratégies qui peuvent être développées pour permettre une amélioration des résultats du recouvrement présente un intérêt actuel dans le sens où, si ces stratégies sont efficaces, les entreprises seront ainsi épargnées de l'impact des arriérés dans le portefeuille, et cela pourrait même constituer un facteur de développement des compagnies.

Nous bâtirons notre travail autour de l'hypothèse fondamentale selon laquelle: L'efficacité des procédures de recouvrement reste subordonnée au fonctionnement du marché.

A cet effet, pour arriver à bien comprendre l'importance du recouvrement pour l'entreprise, la première partie de notre travail sera consacrée à l'approche globale des arriérés. Il sera question dans cette partie de faire le tour de la question des arriérés de primes afin de montrer que le recouvrement reste indispensable pour résoudre le problème des arriérés au niveau des entreprises. Notre seconde partie traitera de l'organisation du recouvrement et de ses principales limites. Cette partie décrira les modes et procédures de recouvrement et les difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises dans leur recouvrement. Notre troisième partie sera consacrée aux solutions au problème de recouvrement des primes impayées.

PREMIERE PARTIE :

APPROCHE GLOBALE DES ARRIERES.

Le problème des arriérés de primes se pose aujourd'hui avec beaucoup d'acuité aux entreprises. Il est désormais urgent pour chaque entreprise d'assurance de chercher des voies et moyens qui lui permettront de réduire, voir même résoudre définitivement cette situation.

Mais pour arriver à définir le moyen efficace de lutte contre les arriérés, il est important que l'entreprise ait au préalable défini les causes des arriérés et d'apprécier leurs impact sur les compagnies.

Aussi, dans le premier chapitre de cette première partie nous serons amenés à définir les arriérés et à déterminer leurs causes. Le deuxième se penchera sur la mesure et l'impact des arriérés sur une compagnie. Le troisième traitera de la question de la gestion des arriérés du choix d'une stratégie de lutte contre les arriérés.

CHAPITRE 1 : DEFINITION ET CAUSES DES **ARRIERES.**

On ne saurait s'attaquer à un problème si celui-ci n'a pas été bien appréhendé, c'est pourquoi il apparaît nécessaire de d'abord définir ce que l'arriéré et de voir quelles peuvent être les sources de ces arriérés enregistrés par les compagnies d'assurance.

A/ Définition.

Des nombreuses définitions des arriérés parcourues, celle donnée par le dictionnaire « Larousse » semble mieux adaptée au contexte de l'assurance. Selon le dictionnaire Larousse, l'arriéré est une somme qui n'a pas été payée à la date convenue (c'est à dire un crédit en retard de paiement).

Pour l'assureur, l'arriéré de prime désigne toute échéance de prime non respectée. Chaque fois que l'échéance de paiement de prime sera dépassée d'au moins un jour, la prime devient impayée et entre ainsi en arriéré jusqu'à sa perception ou à son annulation.

Toutefois il est important de souligner que cette notion d'arriéré de prime devient relative. Certains assureurs s'accordent un délai entre la date d'échéance non respectée et la considération de la prime comme arriérée. C'est ainsi que pour une entreprise d'assurance, ne seront considérées comme arriérées, que les primes dont l'échéance est dépassée d'un mois. C'est cette relativité qui parfois explique le décalage observé dans le déclenchement des dispositions de l'art13 du code CIMA en matière de recouvrement.

Maintenant que nous avons une idée de ce qu'on appelle arriérés de primes, on peut s'intéresser aux causes de ces arriérés.

B/ Les causes des arriérés.

La détermination au préalable des causes qui peuvent favoriser la formation des arriérés dans une compagnie d'assurance est une étape importante au processus de recherche de solution de ce dernier. En effet, l'observation des comportements des entreprises exerçant sur le marché gabonais en général, et particulièrement de ceux observés à OGAR, nous ont permis de relever diverses sources d'arriérés. Le classement de ces sources se fera suivant que les arriérés résultent de l'organisation propre de l'entreprise, on parlera des facteurs endogènes à l'entreprise. Où que, les arriérés résultent

de l'influence des facteurs socio-économiques et politiques, on parlera des facteurs exogènes.

B. 1/ les facteurs endogènes à l'entreprise.

On entend par facteurs endogènes, toutes sources d'arriérés pouvant être rattachées à l'organisation propre de l'entreprise d'assurance. En effet l'arriéré ne provient pas toujours du fait de la mauvaise foi du client, mais plutôt de l'inorganisation de l'entreprise elle-même en matière de définition des règles, normes et procédures de fonctionnement, mais aussi de l'inapplication des procédures établies. Le problème se situe donc à plusieurs niveaux :

- Au niveau de la définition des directives
- Au niveau du suivi des directives établies notamment en matière de recouvrement des arriérés.

A ces deux principales causes, on peut associer :

- La politique de l'entreprise en matière de souscription :

L'instauration de certaines pratiques en matière de paiement de prime laisse une ouverture à la formation des arriérés. On rencontre par exemple sur le marché gabonais, la pratique de délivrance d'une garantie provisoire en assurance automobile (qui constitue le gros du portefeuille de l'entreprise en matière de souscription). C'est une garantie qui est accordée pour un temps donné (un mois à OGAR) à un client qui, ne peut avoir à la souscription qu'une partie de la somme nécessaire pour l'acquisition d'une RC⁴. Le client a donc un délai (d'un mois) pour compléter le montant de prime restant. Chose qui n'est pas souvent respectée, d'où le passage du restant dû en arriéré.

Hormis cette pratique, nous pouvons aussi souligner le mode de paiement généralement admis en assurance, c'est-à-dire la possibilité de payer par chèque. En effet, il arrive que certains chèques émis par des clients lors du paiement de leur prime ne puissent pas être perçus par l'assureur, à cause du non approvisionnement effectif du compte bancaire du client. Cependant, l'assuré serait déjà couvert par la garantie qui lui est acquise. Et lorsqu'on le relance pour entrer en possession de la prime due, cela n'est souvent pas évident du fait de la mauvaise foi du client.

⁴ Responsabilité Civile

➤ La tacite reconduction des contrats résiliés :

Souvent, pour les contrats à tacite reconduction, il arrive que la société ne mette pas à jour l'information et n'exploite pas les demandes de résiliation de ses clients. Ce qui la conduit à continuer à croire à l'effectivité de la prime et, à la longue, à favoriser la formation des arriérés.

➤ Le système d'information utilisé :

En effet, le système d'information utilisé par l'entreprise est très important pour le contrôle des impayés.

Après avoir énuméré les facteurs endogènes à l'entreprise, un mot sera dit sur les facteurs exogènes à celle-ci.

B.2 / les facteurs exogènes à l'entreprise.

Comme facteurs exogènes, nous considérons tout élément extérieur à l'entreprise qui participerait dans une moindre mesure à la formation des arriérés observés dans les compagnies d'assurance.

Nous pourrions ainsi parler de l'influence des facteurs socio-économiques et politiques sur cette situation des arriérés. En effet, la prise en compte de l'environnement dans lequel évolue les entreprises montrent que celui-ci peut parfois être à l'origine de la formation d'arriérés. Nous relèverons particulièrement l'importance qu'a la structure même du marché sur la formation des arriérés.

En effet, le marché d'assurance du Gabon est très étrié, les compagnies d'assurance se disputent les mêmes risques, ce qui accroît la concurrence. Conscient de cette situation, les compagnies, dans un souci de conservation de portefeuille ou de séduction de nouveau client usent des moyens leurs permettant d'atteindre ces objectifs. Et parmi ces moyens, nous avons notamment la possibilité offerte aux clients de fractionner leur prime. Cette pratique a un revers qui est le fait que les échéances de paiement ne sont pas souvent respectées, chose qui vient alourdir le montant des primes en arriérés.

Le comportement de l'assuré est aussi déterminant dans le règlement de la prime. En effet la situation d'arriéré provient de la défaillance de l'assuré. Il est donc important de souligner que cette défaillance peut être liée à la mauvaise foi du client ou à son insolvabilité (laquelle peut être totale ou partielle). En effet, il arrive que le client (assuré)

profite de facilités faites par l'assureur pour exprimer sa mauvaise foi. Aussi, disposant pourtant de moyens, il ne s'empresse pas de réagir aux différentes échéances de primes qui lui ont été accordées. Il peut aussi arriver que l'assuré connaisse des difficultés financières qui vont le pousser, malgré la bonne foi qu'il présente, à ne pas pouvoir répondre aux exigences de paiements de la prime.

Le comportement des intermédiaires, notamment celui des courtiers : La grande partie des affaires réalisées par les compagnies d'assurance exerçant dans le marché gabonais provient du réseau de courtage. Aussi, l'art 542 du code CIMA dispose que les primes encaissées par les courtiers doivent être reversées aux compagnies d'assurances dans un délai maximum de trente jours suivant leur encaissement. Or il est coutume de constater que certains courtiers effectuent des envois trimestriels, semestriels, voir même à quelques jours de l'échéance du contrat. La compagnie doit donc attendre plus longtemps que la norme conventionnelle ; pour enfin enregistrer l'encaissement de ces primes. Entretemps, la prime a déjà été comptabilisée par la compagnie et apparaît bel et bien en arriérés.

Le premier chapitre de cette première partie vient de nous permettre d'énumérer quelques causes pouvant justifier l'importance des arriérés dans les compagnies d'assurance. Il nous importe désormais de voir l'impacte ou l'incidence de ces arriérés sur la situation (voir fonctionnement) de la compagnie. Et pour cela, on définira d'abord comment se fait la mesure des arriérés.

CHAPITRE 2 : MESURES ET IMPACTS DES ARRIERES DE PRIMES SUR LA SITUATION D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE.

Pour poursuivre notre étude approche globale des arriérés, nous nous orientons désormais vers non seulement les éléments qui nous permettent de les quantifier, mais aussi sur les différents impacts auxquels peuvent conduire ces arriérés.

A / les paramètres de mesure des arriérés.

La connaissance du niveau réel des arriérés est une information importante pour la gestion de l'entreprise et son fonctionnement. Selon la méthode de calcul utilisée, des interprétations seront faites. Parmi les indicateurs le plus souvent utilisés, nous avons :

A.1-Le taux d'arriérés de primes.

Ce taux mesure l'importance des primes émises nettes d'annulation (PENA⁵) qui sont en retard de paiement. Soit :

$$\text{Taux d'arriérés de primes} = \text{primes en arriéré} / \text{PENA}$$

Cet indicateur est significatif pour une entreprise qui peut, à partir de celui-ci, déjà situer le comportement de sa trésorerie ou/et les difficultés de financement auxquelles elle sera confrontée. L'entreprise peut ainsi se faire une idée de la qualité de son portefeuille mais, celle-ci sera plus pertinente par le calcul du second ratio qui est le portefeuille à risque (PAR⁶).

A.2-Le ratio du portefeuille à risque (PAR) classé par ancienneté :

Ce ratio est très souvent rencontré dans le secteur de la micro finance, mais il reste très révélateur en assurance, car permet de mesurer la perte totale que subirait une entreprise si tout les assurés débiteurs cessaient définitivement de répondre aux échéances. Il est défini par la formule :

$$\text{PAR} = \text{versements en retard d'au moins (1,X) jours} / \text{PENA}$$

⁵ Prime Emise et Non acquise

⁶ Portefeuille A Risque

Ce ratio peut s'avérer être un bel instrument dans la gestion de l'entreprise. Car permettant, en connaissance des différentes primes en retard à une certaine date donnée, de tirer d'ores et déjà, le risque total de défaillance auquel l'entreprise sera exposée. Ce qui permet de mieux l'amorcer et d'arriver à une meilleure gestion.

En d'autres termes, la mesure des arriérés peut se faire soit, en utilisant la formule du taux d'arriéré, là on veut déterminer le montant du capital qui est dû mais impayé ; soit en ayant recours au ratio de PAR, et là, c'est plus pour un souci de gestion, on mesure ainsi le niveau de défaillance général auquel on est exposé à un moment donné.

Pour mieux asseoir ces instruments de mesure, illustrons cela par un exemple :

La compagnie Ogar pratique deux branches qui sont l'incendie et le vol. Pour le compte de l'exercice 2004, le montant des PENA, dont les paiements ont été fractionnés mensuellement, s'élève à 100Millions pour chacune des branches. En fin d'exercice 2004, l'entreprise s'intéresse à la situation de son portefeuille en matière de prime. Elle abouti donc à la description suivante :

➤ portefeuille incendie :

Il ressort que sur les 100Millions de PENA, 60Millions sont déjà à échéance. Et, parmi ces 60millions, 20Millions se trouvent impayées. Mais attention, ces 20Millions sont détenus par une franche d'assurés dont la masse des primes dans la part des primes restant à échoir ($100-60=40$) s'élève à 30 Millions.

➤ portefeuille vol :

Sur les 100Millions de PENA, 60millions sont déjà à échéance. Et, sur les 60Millions, 20Millions sont impayées. Et ces impayés concernent une franche d'assuré dont la masse des primes restant à échoir s'élève à 10Millions (sur les 40 Millions restant). Dans le cadre d'une analyse ponctuelle, l'entreprise utilisera le taux d'arriérés dont les résultats sont les suivants :

Taux d'arriérés (incendie) = $20\text{Millions}/100\text{Millions}=0,20$ Taux d'arriérés (vol) = $20\text{Millions}/100\text{Millions}=0,20$

Pour l'entreprise, le taux d'arriérés en vol est identique au taux d'arriéré en incendie, soit 0,20.

Mais pour se faire une meilleur idée ou, affiner l'analyse du portefeuille sur la base d'arriérés, l'entreprise va passer par le ratio de PAR.

$$\text{PAR (incendie)} = (20+30)/100 = 0,5$$

$$\text{PAR (vol)} = (20+10)/100 = 0,3$$

L'analyse du portefeuille relève bien le fait que les deux branches ont un taux d'arriérés identique à l'inventaire, mais la qualité du portefeuille n'est pas la même.

Du fait qu'une importante partie la masse de primes non encore échues (30 Millions sur 40 Millions) soit détenue par des clients qui sont déjà en impayés à l'inventaire, le risque potentiel de perte qui pèse sur le portefeuille incendie est plus élevé. Ce qui explique le ratio de PAR plus important en incendie (0,5) qu'en vol (0,3).

Disposant d'instruments de mesure des arriérés, Une analyse de l'impacte potentiel des arriérés sur la situation de la compagnie est souhaitable.

B / l'impact potentiel des arriérés sur la compagnie d'assurance.

Dans son activité quotidienne l'assureur doit satisfaire le règlement dans les délais des sinistres et le maintien d'un certain équilibre de fonctionnement. La qualité du portefeuille est un élément déterminant dans l'atteinte de ces objectifs.

Toutefois, la composition du portefeuille des compagnies exerçant sur le marché gabonais laisse prévoir quelques inquiétudes au niveau même de l'activité de l'entreprise.

En effet, l'importance des arriérés dans le portefeuille affecte considérablement le développement de l'entreprise et, cela peut se répercuter à plusieurs niveaux.

B1/ L'incidence sur le plan financier.

Contrairement aux autres industries, l'entreprise d'assurance se caractérise par un cycle de production inversé.

En assurance, la perception de la prime est antérieure à la prestation. Donc, il est important pour les assureurs, afin de pouvoir répondre aux sinistres futurs des assurés, de mettre une portion de la prime de côté, c'est la provision technique.

Le code CIMA impose que ces provisions figurant au passif du bilan aient pour contrepartie à l'actif du bilan, les engagements réglementés. En fait ces engagements

réglementés ne sont rien d'autre que des placements qui doivent répondre aux impératifs de rentabilité, de sécurité et de liquidité.

La prime perçue à l'avance est donc l'aliment nécessaire à l'investissement. Aussi, lorsque cette prime reste non perçue (c'est-à-dire impayée) pour une raison ou pour une autre, cela affecte considérablement la trésorerie de l'entreprise (c'est-à-dire aussi bien ses avoirs dans les comptes ouverts augmentés des intérêts que les espèces en caisse) chose qui se traduit par la faiblesse même du niveau de placement et par la baisse des produits financiers.

En effet, il est important de rappeler que le placement se caractérise par le capital, le taux de rendement et la durée qui sépare la date du versement à la date d'échéance. Les arriérés de primes amenuisent la masse du capital objet du placement, leur encaissement tardif réduisent la durée de placement de sorte que même un taux de rendement intéressant ne suffirait pas à ramener les produits de placement (précisément les produits financiers) aux montants escomptés.

Donc, les prévisions en matière de placements n'ayant pas été respectées, les produits financiers seront forcément moins importants (pour un même taux de rendement), situation qui, en cas de baisse considérable des produits financiers, influencera forcément la fréquence de paiement des sinistres. En favorisant la formation des SAP de l'exercice.

En analysant la situation d'Ogar en 2009, il apparaît pour cet exercice sur un total de PENA de 24144 Millions de FCFA, 4472 Millions se retrouvant en arriérés. Soit un taux d'arriérés de 18,5 %. Ce taux important d'arriérés laissait présager un certain nombre de difficultés liées à la trésorerie. Notamment le risque d'insuffisance des revenus de placement. Sachant que les revenus de placements constituent la ressource principale pour le respect des engagements de l'entreprise vis à vis des assurés. Ce qui ne fut pas le cas, quand on considère les résultats finalement obtenus. En effet, les revenus de placement nets se sont élevés à 538693148 FCFA contre 511217748 FCFA en 2008. Soit une légère augmentation de 2,25%. Et lorsque l'on s'intéresse de plus près au niveau des sinistres effectivement payés au compte de cet exercice, on se rend compte que l'entreprise, cette année a éprouvé bien des difficultés en matière de paiement effectif de sinistres. A en juger par l'importance des SAP ⁷ dans la charge de sinistre qui s'élève à 11732807055.

⁷ Sinistres A Payer

B2/ L'incidence sur la marge de solvabilité.

L'insuffisance de trésorerie qui est la conséquence immédiate des arriérés peut aussi affecter la solvabilité de l'entreprise d'assurance. Les dispositions du code CIMA sur les provisions techniques et l'actif correspondant ont essentiellement pour objet la protection de l'assuré. Mais l'expérience a montré que pour être pleinement efficace, ces règles doivent être complétées par des obligations en relation avec les fonds propres des entreprises d'assurance. L'entreprise se doit donc de respecter un seuil en ce qui concerne le niveau de ses fonds propres ; c'est la marge minimale de solvabilité dont les éléments constitutifs, selon les dispositions du code CIMA à l'art 337-1, sont les suivants :

Marge de solvabilité (pour une SA d'assurance) =

- + Capital social versé + 50% de la part non versée du capital social
- + Réserves ne correspondant pas à des engagements (réserves ordinaires et réserves réglementaires)
- + Report à nouveau
- Perte de l'exercice
- frais d'établissement restant à amortir (actifs corporels, actifs fictifs, non valeur)
- autres actifs incorporels (montant restant à amortir des commissions précomptées à l'actif, frais de recherche et de développement, droit au bail restant à amortir)
- + Plus value latente résultant de la sous estimation d'éléments d'actifs ou de la surestimation d'élément du passif
- + Les fonds effectivement encaissés provenant de l'émission de titres ou d'emprunts subordonnés répondant aux conditions notamment de durée et de remboursement prévues à l'article 330-33 bis du code CIMA, dans la limite de 50% de la marge de solvabilité, sauf lorsque ces fonds proviennent de titres ou emprunts à durée déterminée, dans lequel cas ils ne seront admis qu'à concurrence de 25% de cette marge

Lorsque le montant total des éléments constitutifs de la marge est inférieur au montant minimum réglementaire, l'entreprise doit redresser la situation. L'entreprise doit donc, tout au long de son activité, veiller à garder les fonds propres à un niveau suffisant, ce qui nécessite un renchérissement de ceux-ci. Or, l'insuffisance de la trésorerie fait que

les entreprises devant faire face à la charge de sinistre, soient souvent amenées à avoir recours à leurs fonds propres. Réduisant ainsi le niveau de la marge de solvabilité.

B3/ L'incidence sur le plan technique.

Dans son activité quotidienne, l'assureur évolue de concert avec ses partenaires techniques que sont les Co-assureurs et les réassureurs.

Avec les Co-assureurs, l'assureur fait une répartition horizontale du risque. Il le partage avec d'autres assureurs selon une clef de répartition définie par la convention. C'est cette clef qui définit aussi bien la part de chacun dans la prime perçue que dans le sinistres.

Et, avec le réassureur, la répartition du risque est verticale et les rapports restent définis par le traité de réassurance.

La santé technique de l'assureur se définit par l'importance de ses partenaires techniques, aussi il est souhaitable pour une entreprise, d'entretenir de rapports sains et de confiance avec eux.

Cependant, les aléas du marché et notamment la défaillance des assurés en matière de versement de prime, peuvent entacher les rapports entre les principaux antagonistes. Dans ce sens que le non paiement de la prime de l'assuré va conduire à un non approvisionnement des comptes des partenaires techniques que sont les Co-assureur et les réassureurs. Cette situation conduirait, avec le temps, à un effritement du capital confiance, la crédibilité de l'entreprise en pâti. Ce qui progressivement va limiter le partenariat. Une autre incidence, et pas des moindres que nous devons soulever est le rôle joué par les arriérés dans l'alourdissement des charges de la compagnie. En effet, en présence d'arriérés, les entreprises sont obligées de se mouvoir pour entrer en possession des primes impayées. Ce qui se traduit par le recouvrement effectué.

Mais ce recouvrement qui nécessite un suivi et une analyse des dossiers, vient alourdir les charges de l'entreprise. Et, les actions judiciaires éventuellement entreprises participent également à cette augmentation des charges.

Nous voyons bien que les arriérés ont un impact négatif sur le développement d'une entreprise, il n'est donc pas intéressant pour une entreprise de les avoir dans son chiffre d'affaire. Il serait donc bon pour celle-ci d'arriver à les éviter au maximum. C'est pourquoi

nous allons ouvrir un chapitre pour voir comment une entreprise peut arriver à lutter contre les arriérés.

CHAPITRE 3 : ORGANISATION DE LA GESTION DES

ARRIERES ET CHOIX D'UNE STRATEGIE DE LUTTE

CONTRE LES ARRIERES.

Pour ne pas s'exposer d'avantage aux conséquences des arriérés, une compagnie d'assurance doit tout mettre en œuvre pour arriver à les combattre efficacement. C'est pourquoi une gestion des arriérés de primes s'impose.

A/ La gestion des arriérés.

L'arriéré est la résultante d'une prime impayée à l'échéance. C'est pourquoi pour lutter contre le phénomène d'arriéré, l'entreprise dispose de deux stratégies. Soit s'attaquer aux arriérés en amont, c'est-à-dire prendre des mesures préventives afin d'éviter la formation même des arriérés ; soit les attaquer en aval par le biais du recouvrement.

A.1/ Les mesures préventives.

Pour une entreprise, la mise en place des mesures préventives passe par la parfaite connaissance des causes des arriérés. La réflexion va donc dans trois sens différents

- On raisonne à partir de l'assuré ou à partir des causes des impayés liées à l'assuré, voir les stratégies à adopter pour inciter les assurés à respecter l'échéance.

A ce niveau, on peut par exemple noter, lors de l'élaboration des documents commerciaux, l'insertion des clauses contractuelles particulières telles, celles ayant pour effet de pénaliser le retard de paiement en mettant à la charge de l'assuré débiteur sur simple mise en demeure, soit des intérêt de retard (clause d'intérêt conventionnel), soit une indemnité forfaitaire (clause pénale), soit la totalité des échéances dues (clause de déchéance du terme)

- On cherche à trouver des solutions organisationnelles à partir des causes des impayés liées à l'institution.

On évoquera l'amélioration du système d'information en rendant l'information plus fluide entre les différents services (commercial, financier et technique).

- La réflexion doit aussi se pencher sur les causes externes à l'organisation.

A ce niveau, nous pouvons par exemple citer la clarté du contrat qui lie l'assureur et ses intermédiaires (les courtiers) afin d'éviter la formation des arriérés.

En cas d'insuffisance des mesures préventives, l'entreprise dispose d'une autre alternative, celle du recouvrement de la prime en arriéré, ce recouvrement n'est rien d'autre qu'une mesure curative du phénomène.

A.2/ Le traitement par la voie du recouvrement.

Bien que basée sur la loi, l'organisation du recouvrement reste propre à chaque entreprise et, le résultat diffère aussi selon leur application. Il reste un outil très important pour une entreprise, car il permet par différentes voies, de pouvoir suivre les primes à échéance et par le processus de récupération de celles-ci, d'arriver à conserver un équilibre de fonctionnement. L'entreprise d'assurance dispose donc de deux possibilités ou stratégies de lutte contre la formation d'arriérés. Mais il reste important de s'intéresser aux résultats obtenus par chacune, pour arriver à montrer que le recouvrement reste la voie sur laquelle il faut insister pour pallier au phénomène d'arriérés

B/ Choix d'une stratégie.

Afin de se prononcer sur la pertinence de chaque stratégie d'attaque, on va se baser sur l'évolution des arriérés dans une entreprise exerçant sur le marché gabonais, en l'occurrence Ogar. Pour cela, procédons à la lecture de l'Etat C9⁸ de cette société

Rappelons que l'Etat C9 est un document de synthèse qui « ventile par exercice de souscription et par branche, les primes arriérés, les encaissements, ainsi que les annulations de primes ». Il permet d'une façon singulière d'analyser l'évolution à l'exercice d'inventaire des arriérés sur les émissions de primes générées à l'exercice de souscription.

⁸ Voir annexe 1

Tableau 1 : ETAT C9 Primes arriérés, Encaissement et Annulations (exercice 2009)

EXO D'INVENTAIRE	EXERCICE DE SOUSCRIPTION						
		Année 2005	Année 2006	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Total
Année 2005	(1) Emission	24652809130					24652809130
	(2) Annulations	6717790130					6717790130
	(3) Encaissement	15839175911					15839175911
	Arriérés=(1)-(2)-(3)	2095843089					2095843089
Année 2006	(1) Arriérés: report à nouveau	2095843089	0				2095843089
	(2) Emission	1084706112	30841478825				31926184937
	(3) Annulations	375132017	10870379356				11245511373
	(4) Encaissement	2540756558	16485346873				19026103431
	Arriérés= (1)+(2)-(3)-(4)	264660626	3485752596				3750413222
Année 2007	(1) Arriérés: report à nouveau	264660626	3485752596	0			3750413222
	(2) Emission	236988348	962892812	24598633877			25798515037
	(3) Annulations	200405408	363577444	5030839469			5594822321
	(4) Encaissement	301243566	3790243729	16428109531			20519596826
	Arriérés= (1)+(2)-(3)-(4)	0	294824235	3139684877			3434509112
Année 2008	(1) Arriérés: report à nouveau	0	294824235	3139684877	0		3434509112
	(2) Emission	238875	65220296	1113625003	30263855299		31442939473
	(3) Annulations	39633239	97960648	228278075	7534374764		7900246726
	(4) Encaissement	-39394364	240134387	3683374163	19415495299		23299609485
	Arriérés= (1)+(2)-(3)-(4)	0	21949496	341657642	3313985236		3677592374
Année 2009	(1) Arriérés: report à nouveau	0	21949496	341657642	3313985236	0	3677592374
	(2) Emission	118221	29642367	10692001	1568749304	33403789848	35012991741
	(3) Annulations	0	64051069	186687151	370848072	10218123895	10839710187
	(4) Encaissement	118221	-12459206	165662492	4088001412	19789395619	24030718538
	Arriérés= (1)+(2)-(3)-(4)	0	0	0	423885056	3396270334	3820155390

Catégorie : Ensemble**Source :** Rapport d'Activité OGAR 2009.

L'Etat C9 de cette société en 2009, montre que, malgré les efforts qui sont fait en amont pour prévenir les impayés, ceux-ci ne cessent de se former d'année en année. En 2008, les arriérés formés pour le compte de l'exercice s'élevaient à 3313985236 FCFA, et en 2009, ils s'élèvent à 3396270334 FCFA.

La prévention ne semble donc pas cadrer avec les réalités du marché gabonais. Le problème pouvant se situer au niveau du respect de ces mesures préventives. Le regard est désormais jeté vers le recouvrement des arriérés formés qui, au regard des résultats, permet à l'entreprise de réduire considérablement les arriérés des exercices antérieurs et d'avoir un taux d'arriéré de la période acceptable (c'est-à-dire en dessous de 20% de la PENA).

Le recouvrement semble être la voie par laquelle la société peut axer ses forces pour arriver à contenir le problème d'arriérés.

La première partie intitulée approche globale des arriérés avait pour objet principal de faire une présentation générale des arriérés, allant de la définition à la gestion de ceux-ci. Cette gestion nous a présenté deux stratégies de lutte contre les arriérés, la prévention et /ou le traitement curatif.

Au regard de l'évolution sans cesse croissante du niveau des arriérés, et ce malgré des mesures préventives prises, nous avons abouti à la résolution selon laquelle le meilleur instrument de lutte contre les arriérés est de procéder à leur recouvrement, c'est-à-dire l'attaque en aval.

L'importance est donc de décrire comment celui-ci est organisé. Donc notre deuxième partie consistera principalement à décrire quels sont les modes et procédures de recouvrement des arriérés. Et, pour juger de leur pertinence, nous examinerons les résultats auxquels ces procédures ont aboutis en termes d'arriérés. Et nous relèverons les principales limites auxquelles elles sont confrontées.

DEUXIEME PARTIE :

**L'ORGANISATION DU RECOUVREMENT ET
PRINCIPALES LIMITES RENCONTREES.**

Comme précédemment annoncé, l'entreprise devrait, face au problème d'arriérés auquel elle est confrontée, mettre l'accent sur le recouvrement. En effet le recouvrement a le mérite de non seulement empêcher l'accumulation des arriérés, mais aussi de réduire considérablement le volume de ceux déjà formés. Son organisation reste donc un point important sur lequel l'entreprise doit se pencher car, sa survie en dépend largement.

En effet, l'assureur-crédit Euler Hermès Sfac signale que la combinaison des retards de paiements et des impayés est à l'origine du quart des faillites des entreprises. Il faut donc, pour tout arriéré constaté, chercher à aboutir à son encaissement. Pour y parvenir, l'entreprise peut user de plusieurs voies, allant du recouvrement amiable et tous ses démembrements, au recouvrement judiciaire. Mais il reste toutefois important de signaler que le choix de la procédure à adopter revient à l'assureur qui devrait, sur la base d'un certain nombre de critères (la qualité du client, le montant de la créance...) décider de comment organiser son recouvrement et, tout cela, dans le respect des normes minimales établies par l'article 13 du code CIMA.

Mais avant de voir comment s'organise le recouvrement, il est important de lever l'équivoque qui existe entre le recouvrement des arriérés et le suivi de la production que fait souvent la compagnie lorsqu'elle constate un écart entre la production des intermédiaires et les encaissements de prime en provenance de ceux-ci. En effet, l'entreprise travaille avec des intermédiaires à qui elle confère certaines prérogatives en matière de souscription de contrats et d'encaissement de primes. Ces intermédiaires doivent en effet produire un certain nombre de documents à l'égard des assureurs pour permettre le suivi des activités. Dans le cadre de cette relation, il arrive qu'on constate un décalage entre certaines primes arrivées à échéance et leur encaissement. Aussi, l'assureur va donc se rapprocher de ceux-ci afin de suivre la production. Or le recouvrement concerne l'action que l'assureur mènerait à l'encontre des assurés débiteurs dans le but de recouvrer cette créance.

L'équivoque ayant été levé entre le suivi de la production et le recouvrement, nous pouvons maintenant mieux nous appesantir sur l'acte de recouvrement proprement dit. Nous nous intéresserons tout d'abord au cadre réglementaire et juridique du recouvrement. Ensuite nous parlerons de l'organisation (ou procédé) du recouvrement à Ogar, situation qui nous permettrait de faire ressortir les spécificités du procédé de recouvrement d'Ogar. Enfin nous examinerons enfin les résultats de ces procédures.

CHAPITRE 1 : LE CADRE REGLEMENTAIRE DU RECOUVREMENT.

Le cumul des impayés pouvant affecter considérablement le fonctionnement d'une entreprise, il est donc important de procéder à leur recouvrement. Mais ce recouvrement doit répondre aux exigences réglementaires du secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise. Dans le cas des entreprises d'assurance, tout recouvrement de créances doit d'abord répondre aux exigences de la mise en demeure, conformément à l'art13 du Code CIMA : c'est ce qui constitue le recouvrement amiable. Et lorsque l'action amiable n'a pas abouti, si le créancier veut poursuivre son recouvrement, des voies plus contraignantes lui sont ouvertes. Ces voies trouvent leurs fondements dans le droit OHADA⁹, plus précisément dans l'Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrements de créances et des voies d'exécutions (AUPSRE¹⁰) et, elles constituent ce qui peut être appelé recouvrement judiciaire.

A/ Le recouvrement amiable:

Il caractérise les différentes tentatives de négociations entamées par un créancier afin d'aboutir à un règlement volontaire du client débiteur.

Le secteur des assurances étant régi par le Code CIMA, la question du recouvrement trouvera sa base réglementaire dans son art 13 qui dispose :

«Lorsqu'une prime ou fraction de prime d'un contrat renouvelé par tacite reconduction est impayée dix jours après son échéance, la garantie ne peut être suspendue que trente jours après la mise en demeure de l'assuré. Au cas où la prime annuelle a été fractionnée, la suspension de la garantie, intervenue en cas de non paiement d'une fraction de prime, produit ses effets jusqu'au terme du contrat sans qu'il soit besoin de le renouveler.

Le contrat non résilié reprend pour l'avenir ses effets, à midi le lendemain du jour où ont été payés, à l'assureur ou au mandataire désigné par lui à cet effet, la prime arriérée ou, en cas de fractionnement de la prime annuelle, les fractions de primes ayant fait l'objet de la mise en demeure et celles venues à l'échéance pendant la période de suspension ainsi que, éventuellement, les frais de poursuites et de recouvrement.

⁹ Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires.

¹⁰ Acte Uniforme Portant organisation des Procédures simplifiées de recouvrement de créances et des voies d'exécutions.

L'assureur ne peut par aucune clause du contrat, déroger à l'obligation de la mise en demeure.

La mise en demeure ou la résiliation pour non paiement de prime doit se faire par lettre recommandée ou lettre contresignée ».

Donc du point de vue réglementaire, la mise en demeure sous forme de lettre recommandée avec accusé de réception est la première démarche permettant, le cas échéant avant toute action judiciaire, d'obtenir le paiement de la prime impayée.

Toutefois, la pratique révèle le recours à un certain nombre d'actions avant d'aboutir à la mise en demeure. En effet, bien que n'étant pas en conformité avec les exigences du Code CIMA, l'assureur mène certaines tentatives en vue du paiement de l'arriéré. Ces actions consistent en des relances clients. On pourrait avoir selon les cas :

➤ **La relance téléphonique :**

Elle consiste à contacter le client par le biais du téléphone afin de non seulement l'informer de la situation d'impayé, mais aussi et surtout tenter d'obtenir une promesse de règlement imminent de celui-ci. Il est donc important de garder à l'esprit qu'il ne s'agit pas ici d'acculer le client, car sa bonne foi reste supposée, mais plutôt l'amener à bien vouloir reconsidérer sa créance et à trouver un moyen simple d'éteindre celle-ci. N'oublions pas tout de même l'importance qu'à un client pour un portefeuille, il faut alors le traiter avec beaucoup d'égare.

L'avantage de ce type de relance repose sur la rapidité avec laquelle l'information peut être véhiculée. En effet, par le biais du téléphone, l'assureur arrive à vite contacter ses assurés débiteurs et, engager ainsi le processus de règlement de la créance. Elle présente aussi l'avantage d'être très discrète et courtoise, chose qui a tendance à conserver les relations commerciales entretenues avec les clients. En effet, le fait pour un client de ne recevoir qu'un coup de téléphone pour réclamation d'une somme d'argent responsabilise celui-ci, il ne se sent pas frustré et, cela peut l'amener à réagir promptement afin de ne pas perdre cette estime ou confiance qui lui est faite.

L'efficacité de cette pratique passe tout d'abord par la préparation préalable de l'entretien. En effet, avant de contacter le client, il est important de déjà avoir un profil de l'entretien, cela permet à la personne chargée de le mener de toujours garder le fil conducteur. Il faut aussi miser sur les qualités personnelles de la personne chargée de cette

relance. Celle-ci doit non seulement avoir une faculté d'expression, mais surtout être forte dans l'art de persuasion.

➤ **La relance par courriers :**

Elle se fait par courrier simple. C'est une lettre en bonne uniforme qui permet non seulement de rappeler au client que sa dette court toujours, mais aussi de l'inciter à réagir en conséquence. Notamment en versant à l'assureur le montant de primes dû. Le contenu de cette lettre reste guidé par la qualité du client auquel on s'adresse. Comme modèle, on peut avoir la formulation suivant

«Monsieur,

Nous vous rappelons que vous êtes redevable de la somme de X FCFA concernant le solde de la police en référence pour la période du 16/03/200x à ce jour

Nous vous remercions de bien vouloir nous couvrir de ce montant par tout moyen à votre meilleure convenance.

Dans l'attente de votre règlement, Nous vous prions d'agréer, monsieur, l'expression de nos salutations distinguées. »¹¹

Une chose est sûre, c'est qu'elle doit comprendre toutes les informations nécessaires (police concernée, portion de prime, date d'échéance...) amenant non seulement l'assuré à mieux situer sa défaillance, mais l'invitant aussi à régulariser la situation. Le tout, dans un langage poli et courtois.

Toutes ces relances commerciales se justifient par le fait que lorsque le créancier lance une procédure de recouvrement, il est vrai que l'objectif poursuivi est d'obtenir un paiement au moindre coût, mais le créancier tient aussi compte de l'environnement concurrentiel dans lequel il évolue. En effet, évoluant dans un secteur très concurrentiel, l'application stricto-sensu de la mesure réglementaire pourrait avoir des répercussions négatives dans le portefeuille de l'entreprise, l'assureur est donc souvent obligé d'être un peu souple dans sa démarche. La mise en demeure n'intervenant qu'en cas d'échec de ces relances commerciales.

¹¹ Voir annexe 2

B/ Le recouvrement judiciaire :

Hormis le recouvrement amiable qui trouve son fondement dans l'art13 du Code CIMA et se matérialise par la mise en vigueur du débiteur, le créancier peut aussi recourir à la procédure judiciaire pour recouvrer ses créances impayées.

Ce recouvrement judiciaire qui comprend les diverses voies du contentieux en justice est encadré par le droit OHADA, et il regroupe les actions suivantes :

- **La mesure conservatoire.**
- **L'action en justice.**
- **Le recouvrement forcé.**

B.1/ La mesure conservatoire :

Elle est envisagée lorsque le créancier pense que le recouvrement de sa créance, dont il ne peut obtenir le recouvrement forcé, est menacé. Aussi, il peut demander en justice l'autorisation de prendre un titre conservatoire, une sureté mobilière ou immobilière ou procéder à une saisie conservatoire sur un bien appartenant au débiteur.

Cette mesure conservatoire a pour effet de conférer à la créance en recouvrement un caractère privilégié, son titulaire pouvant ultimement être réglé en priorité s'il obtient par la suite une décision de justice favorable constituant un titre. Cette mesure a par ailleurs pour effet en amont, de parer à toute organisation d'insolvabilité du débiteur.

B.2/ L'action en justice :

En cas d'échec des tentatives amiables, il reste au créancier de saisir le tribunal compétent pour obtenir un jugement contre son débiteur avant que de confier à un huissier la charge de procéder à son exécution.

Ici, l'avocat joue un rôle primordial, il doit connaître les règles de procédure et de compétence. Son expérience en la matière doit lui permettre de donner à son client les conseils indispensables sur la procédure adéquate avant que d'agir en général par voie d'assignation.

Ainsi, les créanciers disposent de trois actions en justice :

B.2.1/ La procédure d'injonction de payer.

Cette procédure est introduite sur demande formée par requête auprès du tribunal compétent et donne lieu à un titre non contradictoire. Elle permet ainsi aux créanciers, d'obtenir une décision judiciaire sans avoir dû préalablement appeler le débiteur et sans qu'aucune des parties ait eu à comparaître.

Cependant cette procédure connaît un inconvénient majeur qui repose sur le fait que le débiteur puisse faire opposition à l'ordonnance délivré par la juridiction et ce, conformément avec les dispositions de l'AUPRSE. La procédure sera intégralement reprise depuis son origine en présence des deux partis, ce qui engendrera une importante perte de temps au détriment du créancier poursuivant

NB :

Il est important de signaler que c'est le fait d'avoir une créance certaine, liquide et exigible qui conditionne le recours à la procédure d'injonction de payer.

B.2.2/ L'assignation en paiement.

L'assignation en paiement est un acte délivré par voie d'huissier permettant au demandeur de citer son adversaire à comparaître devant la juge. La procédure est ici contradictoire, moins rapide que l'injonction de payer et doit être utilisée par les créanciers lorsque leurs créances sont susceptibles d'être contestées par le débiteur.

B.2.3/ Le référé provision.

La procédure de référé-provision peut être utilisée devant les juridictions civiles, mais également commerciale. Par cette procédure, le juge des référés à la faculté d'accorder au créancier une provision qui peut représenter 100% de la créance impayée. Mais pour que le juge des référés soit compétent, il faut que l'obligation contractuelle qui lui est soumise ne soit pas incomplète, ambiguë ou susceptible d'interprétation. C'est-à-dire que la saisine du juge des référés reste conditionnée par l'existence d'une créance non sérieusement contestable.

Cette procédure de référé-provision présente un intérêt certain reposant sur le fait que si les conditions de saisine sont remplies, elle permet au créancier d'obtenir une ordonnance de référé revêtue de l'exécution provisoire de plein droit. Cela signifie que

l'appel de cette ordonnance devant la cour d'appel par le débiteur, ne peut en suspendre l'exécution.

B.3/ Le recouvrement forcé.

A ce stade du dossier, l'huissier de justice joue un rôle important. En effet, une fois la décision de justice rendue (au fond ou en différé), et après qu'elle ait été régulièrement notifiée au débiteur par l'Huissier instrumentaire, si celui-ci ne s'exécute pas, commence alors en aval de l'affaire, la procédure de recouvrement forcé. L'Huissier poursuivant, en fonction de la situation patrimoniale du débiteur, pourra saisir un ou plusieurs biens de celui-ci, des meubles, des comptes bancaires, ou même des biens immobiliers (cas de la procédure lourde et longue de la saisie immobilière qui nécessite par ailleurs l'intervention d'un avocat spécialisé en la matière).

Notons que le débiteur pourrait éviter la saisie de ses biens, si celui-ci vient à régler sa dette en cours d'exécution.

NB :

La procédure de recouvrement forcé peut aussi être engagée sans action en justice préalable, si le créancier détient par exemple un certificat de non-paiement de chèque ou un acte notarié qui est revêtu de la forme exécutoire.

Le cadre réglementaire et légal que nous venons de voir va simplement servir de base à l'action en recouvrement menée par les entreprises du marché qui vont, pour certaines raisons qui restent à évoquer, s'en écarter progressivement. C'est pourquoi nous sommes conduits à voir comment Ogar s'organise pour recouvrer ses primes impayées.

CHAPITRE 2 : ORGANISATION DU RECOUVREMENT A OGAR

Comme toute entreprise d'assurance, le recouvrement des créances impayées se fait suivant deux voies : le recouvrement amiable et le recouvrement judiciaire. Il est donc question de décrire les différentes procédures qui accompagnent chacune d'elles.

Pour la compagnie Ogar, le recouvrement se fait essentiellement par deux services : Le service production bureau direct qui va s'occuper des diverses relances commerciales du recouvrement amiable, bien évidemment en associant le chargé du recouvrement désigné par l'entreprise ; le service sinistres et contentieux qui va se charger non seulement de la mise en demeure de l'assuré dans le cadre de la poursuite de la procédure de recouvrement amiable, mais également de la partie judiciaire du recouvrement.

Ainsi, le recouvrement des créances peut être scindé en deux axes. Un axe concerne les actions menées par le service production bureau direct, et l'autre axe va concerner les actions menées par le service sinistres et contentieux.

A/ Les actions menées par le service production bureau direct.

Ces actions concernent surtout les relances commerciales du recouvrement amiable. La procédure est menée comme suite : Chaque fin du mois, le service production procède à l'arrêté des comptes. Il sort un listing d'arriérés qui sera analysé par le responsable du service production qui, après s'être imprégné des raisons des arriérés (s'agit-il d'un chèque impayé, d'un cas d'acompte...), va décider de l'approche à adopter et ce, en fonction du montant de la créance et de la qualité du client. Certaines créances feront l'objet d'une relance par courrier, d'autres nécessiteront un déplacement physique après bien sûr des négociations téléphoniques. Donc, l'importance du client est le critère déterminant en matière de relance du client. Une importance qui se définit en volume comme le nombre d'affaires que le client a dans le portefeuille de l'entreprise. Et en valeur comme le montant de la créance impayée.

➤ Pour des créances jugées importantes :

C'est le responsable du service production et le chargé du recouvrement désigné par l'entreprise qui s'occupent de son recouvrement, du moins en ce qui concerne les actions avant la mise en demeure.

Ils vont engager des négociations avec le client par le biais du téléphone et tenter d'obtenir une promesse de règlement imminent de celui-ci. Dans le cas où ces négociations n'aboutissent pas, le chargé du recouvrement va chercher à rencontrer le client pour avoir une discussion avec celui-ci. Durant cette discussion, il va chercher à convaincre le client du bien fondé de l'acte qu'il posera en respectant ses engagements.

Après cette discussion, si la réaction du client se fait toujours attendre, le service production doit décider de transmettre le dossier au service contentieux pour une éventuelle mise en demeure.

Comme ces actions ne sont pas régies par le Code CIMA, le nombre de correspondance et les délais d'observation de la réaction du client dépendent très souvent de l'exigence du moment. Très souvent, quand l'entreprise cours des risques d'insuffisance de trésorerie, les délais d'observations sont de plus en plus courts

➤ **Pour des créances jugées moins importantes :**

La Direction du service production confie le dossier à ses agents pour s'occuper de la relance des clients débiteurs par le biais des courriers simples. Ces courriers leurs sont donc expédiés et la compagnie attend la réaction.

Si à l'arrêté des comptes du mois suivant la prime apparaît encore en arriéré, une autre lettre simple lui est expédiée. Ce schéma s'arrêtera à la troisième lettre de relance, au bout de celle-ci, si l'assuré apparaît toujours en arriéré au prochain arrêté des comptes, le dossier est transmis au service contentieux.

Il est à noter que l'action est menée en fonction des exigences de l'entreprise de l'instant. Si l'injonction est faite par les plus hautes instances de la compagnie de procéder au recouvrement des impayés pour pallier à un besoin pressant de trésorerie, les délais d'actions peuvent être revues ainsi que la diligence avec laquelle le recouvrement sera mené.

B/ Les actions menées par le service contentieux :

Une fois les relances commerciales n'aboutissent pas, les dossiers sont transmis au contentieux pour poursuivre le recouvrement, c'est donc en conformité avec les dispositions de l'art13 du Code CIMA que la responsable du service va procéder à la mise en demeure de l'assuré débiteur. Cette mise en demeure se fait par lettre recommandée avec accusé de réception comme nous l'avons déjà signalé plus haut. Cette mise en

demeure va provoquer un certain nombre de situation, mais elle constituera surtout l'ultime démarche engagée par la compagnie avant que celle-ci ne décide, en cas d'échec des voies amiables, de recourir à la voie judiciaire.

Le recouvrement judiciaire :

le recouvrement judiciaire est du ressort du service contentieux. Mais avant de voir comment il s'articule à Ogar, il nous revient quand même de parler de signaler que ce service, comme nous l'avons montré plus haut reçoit les dossiers pour recouvrement en provenance de la production Bureau direct, mais il reçoit aussi les dossiers de ses intermédiaires, en l'occurrence les courtiers pour recouvrement de primes. Aussi la procédure va donc dépendre du fait qu'il s'agisse d'une affaire qu'il reçoit du bureau direct ou d'une affaire en qu'il reçoit d'un courtier.

1/ Dossier en provenance du bureau direct :

Comme annoncé précédemment, lorsque le service de production n'arrive pas, par la voie des relances commerciales à recouvrer la créance, il transmet le dossier au contentieux. Là le service contentieux, après s'être imprégné de celui-ci va initier un certain nombre d'actions. La mise en demeure du client sera la première action menée par le responsable du service. Elle se fera par lettre recommandée avec accusé de réception. La fermeté de la lettre vise à faire réagir le client. Souvent, suite à la mise en demeure, trois réactions se présentent à la compagnie :

- Soit le client se présente et règle intégralement ou partiellement sa dette :

Le règlement intégral va permettre d'éteindre définitivement la créance. Par contre, dans la situation du règlement partiel, généralement le client obtient un moratoire qui lui sera accordé par décision de la direction générale. Par ce moratoire, un échéancier lui est accordé pour lui permettre de régler le restant de la créance ; cet échéancier se doit d'être respecté sous menace de porter l'affaire en justice.

- Soit le client se présente et conteste la créance :

Là, le responsable du contentieux et l'assuré débiteur entrent dans ce qu'on appellera la phase de confrontation des documents. Chacun présentant les pièces justificatives de sa position. Et si la créance s'avère fondée, elle est exigible sur le champ, en conformité avec les délais de mise en demeure.

➤ Soit le client ne réagit pas :

C'est la situation qui, le plus souvent va ouvrir la voie aux procédures judiciaires. En cas d'absence de réaction de l'assuré, le contrat est résilié de plein droit, mais celui-ci, ayant malgré tout bénéficié du service de l'assureur, lui reste redevable. La créance demeure exigible. C'est fort de cette créance certaine que le service contentieux va saisir la justice pour arriver à ce faire payer. Cette saisine de la justice se fera conformément aux dispositions de l'AUPRSE.

Toutefois, afin de rendre son action efficace, l'assureur guide le choix de la démarche à suivre en fonction de l'importance du dossier.

Aussi, pour les dossiers jugés importants quand à leurs montants, l'entreprise aura recours aux services des avocats qui seront chargés de lancer la procédure judiciaire et de la mener jusqu'à l'obtention de la décision finale du tribunal.

Généralement, deux types de décisions sont souvent rendus, compte tenue du fait que les dossiers qui font souvent l'objet d'une procédure judiciaire sont bien montés et la créance étant aussi certaine, liquide, exigible et contractuelle. Le client pourra être déclaré insolvable et là, l'entreprise ne pouvant plus entrer en possession de son argent, elle est contrainte d'annuler la créance. Mais lorsque la décision du tribunal demande à l'assuré de payer, l'avocat présente cette décision à la compagnie qui va se charger de la faire exécuter aux moyens des voies d'exécution édictées par l'AUPRVE.

Pour les dossiers jugés moins importants quand à leur montant, le service contentieux a recours aux services des huissiers. L'huissier va faire une sommation de payer au client débiteur.

2/ Dossier en provenance du courtier.

Le service contentieux reçoit aussi des dossiers d'impayés en provenance des courtiers. Là, son action ne débute pas par la mise en demeure du débiteur car, cette mise en demeure a déjà été faite par le courtier lui-même dans le cadre de l'action en recouvrement de la créance concernée qu'il a engagé à l'encontre de son débiteur.

Rappelons que dans le cadre d'une opération de courtage, le client n'a pas de relation directe avec son assureur. Donc en cas d'impayés de prime, il est tout à fait compréhensible que ce soit le courtier qui relance son client afin de l'amener à lui régler le montant dû. Et l'action règlementaire qui y sied est la mise en demeure. Le courtier ayant

effectué lui-même la mise en demeure du client, il va le signaler à la compagnie en envoyant la copie de la lettre de mise en demeure au service production agents et courtiers. Ce service va acheminer cette copie de la lettre au service contentieux.

Le responsable du contentieux de la compagnie prend acte de la copie de la lettre et des délais qui y sont signifiés. Au terme des délais de la mise en demeure, le chargé du contentieux va s'enquérir auprès du courtier, du règlement effectif de l'impayé.

Si l'impayé demeure, il va adresser une première correspondance à l'assuré débiteur dans laquelle il rappelle les termes de la mise en demeure qui lui a été adressée, et lui signifie les dispositions qui seront prises au cas où il resterait sans réagir. Très souvent, cette lettre provoque la réaction de l'assuré. Celui-ci viendrait, soit rencontrer directement le responsable du contentieux pour se justifier et tenter de négocier un moratoire, soit il règlera la dette auprès du courtier qui sera chargé de nous reverser la prime (même si pour la plupart du temps il la conserve souvent et ne la verse que lorsqu'on a pu avoir la certitude du règlement effectif de celle-ci).

Toutefois, il y'a des cas où la première lettre signifiée au débiteur ne provoque aucune réaction, là le service contentieux lui envoie un second courrier, presque identique au premier dont il fait évidemment référence. Et si au terme du délai d'attente qu'a fixé le service contentieux, l'impayé demeure, le responsable de ce service en accord avec la direction générale ouvre la voie aux procédures judiciaires. Ils solliciteront les services d'un avocat ou d'un huissier en fonction de l'importance de l'affaire, et la procédure judiciaire, comme nous l'avons précédemment décrite, ne changera pas. Elle se fera toujours dans le respect du cadre légal et juridique établi.

NB :

-Le service contentieux n'a pas le pouvoir d'accorder un moratoire au débiteur, cet ordre ne peut émaner que de la Direction Générale.

-Le recours à un huissier ou à un avocat est une décision stratégique menée par le service contentieux après avoir reçu l'avale de la Direction Générale.

La connaissance de certaines procédures de recouvrement pratiquées à Ogar nous permet déjà de faire certaines observations quand au cadre réglementaire.

Ces observations concernent déjà le fait que l'organisation du recouvrement n'est pas à cheval avec les recommandations du code dans la mesure où, l'entreprise s'en écarte un

peu en intégrant une phase intermédiaire entre l'échéance de la prime et le déclenchement de la procédure de mise en demeure telle que définie par le code Cima. C'est la phase de relances commerciales.

Une phase de relances commerciales qui, au regard de la description faite précédemment, ne répond à aucune exigence en matière de délais. Donc l'entreprise n'a pas défini de délais formalisés pour cette phase. Ainsi pour deux impayés de mêmes montants enregistrés à une même date, la mise en demeure de chaque débiteur se fera à des dates différentes et ce, en fonction de certaines pesanteurs. Ce défaut de délais formalisés se remarque aussi au niveau de l'encadrement de l'action des courtiers.

N'oublions pas que ceux-ci restent liés à la compagnie par un mandat de courtage, lequel leur confère le droit de recouvrer les primes impayées, par les moyens qui leurs sont propres, des clients qu'ils apportent à l'entreprise. Ce n'est que lorsque leurs diverses tentatives, qui prennent un certain temps, vu que le courtier aussi essaye de ne pas trop acculer et/ou frustrer son client, que celui-ci prendrait des mesures contraignantes dont la première consiste en la mise en demeure du débiteur.

Les observations peuvent aussi concerner l'absence de rigueur dans le suivi des dossiers, en effet, le fait pour l'entreprise de n'être informée du règlement effectif ou non de l'impayé qu'au terme de l'arrêté mensuel peut soulever effectivement le problème du suivi rigoureux des arriérés. Dans la mesure où il revient à la personne chargée du dossier de se rapprocher du service comptabilité de l'entreprise pour suivre le règlement effectif ou non de la prime.

L'organisation du recouvrement à OGAR vient d'aboutir à un certain nombre d'observations. Ces observations constituent pour l'instant les points sur lesquels l'entreprise devrait s'appuyer pour améliorer son système de recouvrement en cas d'insuffisance des résultats de l'organisation actuelle.

Pour montrer la nécessité d'améliorer les procédures existantes, nous allons d'abord faire une évaluation des procédures existantes.

CHAPITRE 3 : L'EVALUATION DES PROCEDURES DE RECOUVREMENT.

A/ Analyse des données et localisation du problème

Afin d'arriver à nous prononcer sur les procédures de recouvrement des impayés on fera une étude méthodique des arriérés de l'entreprises. Cette étude débutera par une interprétation de l'Etat C9¹² qui sera soutenue par la lecture des Etats comparatifs d'arriérés communiqués par l'entreprise. Ces Etats comparatifs nous permettraient d'avoir une idée de l'évolution de ceux –ci et surtout de mieux les catégoriser .Nous terminerons l'étude par la répartition des arriérées par producteurs d'affaires.

Soient les Etats comparatifs des arriérés de primes.

Tableau 2 : Etat comparatif des Arriérés de Prime au 31 Décembre 2009 (TIARD)

Monnaie : Millions FCFA

A PRIME DUES LA COMPAGNIE	ANNEE N-1 (2008)					ANNEE N (2009)				
	Moins de 3 mois	De 3 à 9 mois	De 9 à 12 mois	Plus de 12 mois	ARRIERES TOTAUX	Moins de 3mois	De 3 à 9 mois	De 9 à 12 mois	Plus de 12 mois	ARRIER TOTAL
ARRIERES 100%	1256	2178	1473	400	5307	1741	1058	1222	670	4691
ARRIERES DUS AUX CO-ASSUREURS	7	161	41	-4	205	91	2	103	23	219
ARRIERES CONSERVES	1249	2017	1432	404	5102	1650	1056	1119	647	4472
CHIFFRES D'AFFAIRES	12 DERNIERS MOIS A LA DATE D'ARRETE				23477	12 DERNIERS MOIS A LA DATE D'ARRETE				24144
%ARRIERES/C.A	5,32%	8,59%	6,10%	1,72%	21,73%	6,83%	4,37%	4,63%	2,68%	18,52%

Source : Rapport d'Activité au 31/12/2009 OGAR

¹² Voir annexe3

Ce tableau comparatif nous révèle deux informations essentielles :

➤ la première information :

Elle concerne la difficulté qu'éprouve l'entreprise à recouvrer les primes concernant l'année d'exercice. En effet, nous nous rendons compte qu'à chaque bilan de l'exercice, l'entreprise traîne des primes impayées de diverses catégories. Nous avons aussi bien les primes de moins de 3 mois, de 3 à 9 mois que des primes de 9 à 12 mois qui restent en impayés.

➤ la seconde information :

Elle concerne la ventilation des impayés de la période antérieure. En effet, Près de 88% des impayés de la période n'apparaissent plus l'année qui suit. Cette réduction du volume d'arriérés peut être la résultante des annulations, vu que la compagnie applique une annulation des primes sur trois ans, conformément à la réglementation CIMA qui demande aux entreprises de ne pas faire figurer au bilan les primes de durée supérieur à trois ans. Comme cette réduction peut aussi être le fruit d'un effort de recouvrement et là, cela sous-entendra l'effectivité et l'efficacité des procédures de recouvrement. C'est cette hypothèse qui est la plus probable au regard du faible volume d'annulation que l'entreprise concède chaque année. Le volume de primes impayées d'une période est tellement bas à l'inventaire de l'année qui suit, que les annulations pour non recouvrement de primes concernant cet exercice ne sauraient être élevées.

En somme, lorsque l'examen des procédures de recouvrement est basé sur l'exercice, au regard du volume considérable des arriérés de la période que génèrent celles-ci, on peut conclure à une défaillance des procédures de recouvrement. Cependant, cette conclusion reste mitigée lorsqu'on pousse notre examen en suivant l'évolution de ces impayés sur plusieurs exercices. Nous nous rendons ainsi compte que l'entreprise finit, l'année qui suit l'exercice, par recouvrer la quasi-totalité de ses impayés des périodes antérieures.

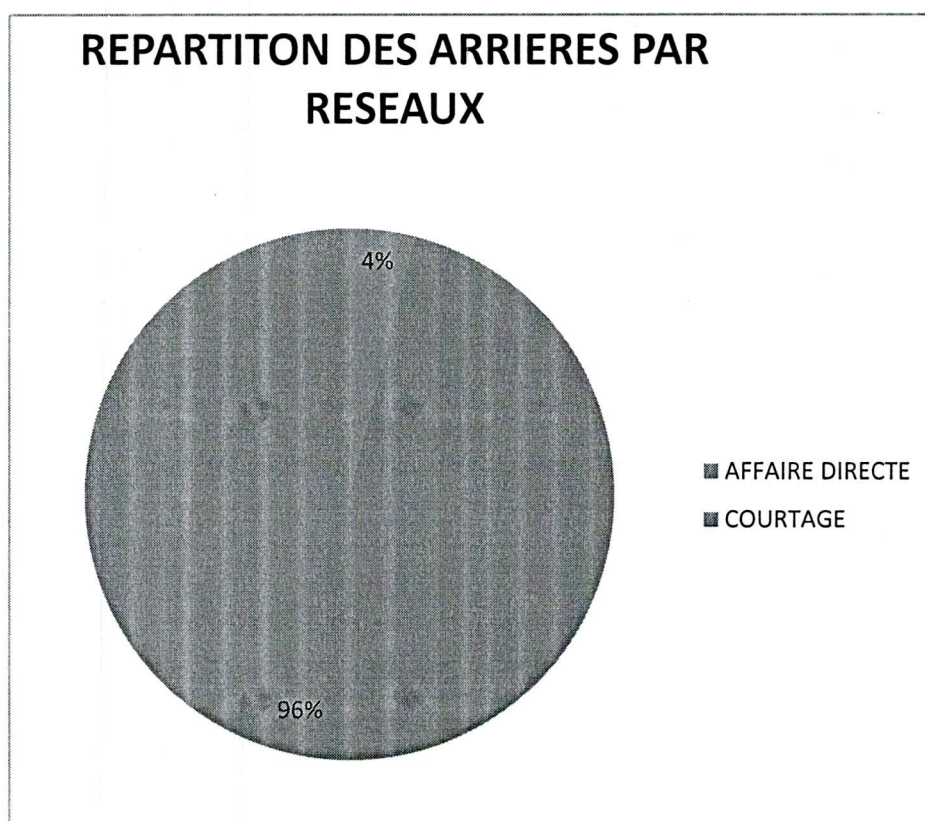
A ce niveau déjà, on constate que le recouvrement se fait sur une longue période, pouvant aller au-delà de l'année. Ce qui ne favorise pas beaucoup l'entreprise dans sa gestion, l'exposant ainsi aux difficultés que peut engendrer l'absence de trésorerie. Pour arriver à comprendre ce retard observé dans le recouvrement, on va s'intéresser un temps soit peu à la répartition des arriérés par réseaux.

Tableau 3 : Répartition des arriérés par réseaux.

ELEMENT	MONTANTS	% D'ARRIERES
AFFAIRES DIRECTES	199177018	4%
COURTAGE	4272706289	96%
TOTAL	4471883307	100%

Source : Auteur

Figure 1 : Diagramme en secteur de la répartition des arriérés par réseaux.



Source : Auteur

La répartition des arriérés par réseaux montre que 96% des arriérés proviennent des courtiers, alors que seulement 4% proviennent du réseau direct.

Quand on sait que près de 70% du chiffre d'affaire est détenu par les courtiers, cette statistique sur les arriérés ne devrait pas surprendre, surtout lorsqu'on intègre dans notre analyse les différents mandats de courtages délivrés par Ogar qui accordent aux courtiers les prérogatives de procéder au recouvrement des impayés liés aux affaires qu'ils apportent.

En effet, bien que le mandat demande au courtier de mettre en demeure son client en cas d'impayés constatés, et ce en respectant les dispositions du code CIMA, l'assureur concède tout de même le fait qu'avant la mise en demeure, le courtier qui entretient une relation commerciale avec son client puisse procéder à quelques relances commerciales, sachant que le but du recouvrement est d'arriver à amener le client à régler volontairement sa dette.

C'est dans cette optique que s'intègre souvent la démarche du courtier lorsqu'il constate un impayé. Il va certes initier une action de recouvrement, mais elle se fera plus dans une approche commerciale, le courtier cherchant à ménager au maximum son client. Cela pourra faire en sorte que le recouvrement mette un certain temps à aboutir.

De plus, certains courtiers véreux font ce que l'on appelle de la rétention de primes. Phénomène qui consiste pour un courtier à ne pas reverser à l'assureur les primes qu'il a déjà recouvrées. Préférant d'abord d'effectuer un placement de ces primes, souvent en DAT¹³, pour enfin les reverser lorsque ces DAT sont arrivées à terme. Cependant, ces primes restent en arriérés chez l'assureur durant toute la durée du placement. Ce qui pourrait justifier que l'entreprise soit dans un premier temps privée des primes qui lui sont dues par les courtiers avant d'enfin obtenir leur reversement.

De prime abord, le problème des impayés semble provenir des défaillances constatées dans le processus de recouvrement des primes relatives aux affaires en courtage. Une comparaison relative du volume d'arriérées par rapport au chiffre d'affaires de chaque réseaux apparaît opportune pour déterminer le niveau des difficultés rencontrées par chacun d'eux. Nous dresserons pour ce faire le tableau suivant.

¹³ Dépôt A terme

Tableau 4 : Evolution relative des arriérés sur chiffre d'affaire.

ELEMENTS	Chiffre d'affaires	Volume d'arriérés	Arriérés/ chiffre d'affaires
AFFAIRES DIRECTES	7499 Millions	199 Millions	2,7%
AFFAIRES EN COURTAGE	16645 Millions	4471 Millions	26,8%

Source : Auteur

Lorsque nous faisons une comparaison relative, nous observons qu'en rapportant chaque volume d'arriérés au chiffre d'affaire auquel il appartient, le taux d'impayés des affaires en courtage est toujours aussi important, il est de l'ordre de 27%. Par contre, celui des affaires directes est quasiment insignifiant, soit de l'ordre de 2,7%.

Cette situation vient conforter les observations déjà faites précédemment lorsqu'on traduit ces taux d'arriérés en effort de recouvrement.

Aussi, pour les impayés en provenance des affaires directes, la compagnie arrive à vite recouvrer celles-ci, c'est-à-dire que leur recouvrement se fait au cours même de l'exercice de souscription, et cela se justifie par le faible taux d'impayés obtenu au bilan. Soit 2,7% des primes enregistrées par les affaires directes sont en arriérées au bilan de l'exercice.

Mais pour les impayés liés aux affaires en courtage, la compagnie traîne à les recouvrer, à en juger par le volume des primes du réseau de courtage qui sont en arriérées à la clôture de l'exercice. Soit 27% des primes de ce réseau n'ont pas encore été recouvrées.

Tout semble converger vers un problème de recouvrement d'arriérés en provenance des affaires en courtage. Situation qui n'est pas profitable à l'entreprise dans la mesure où celle-ci peut conduire à un déficit de trésorerie et à la longue à des difficultés de fonctionnement que nous avons décrites dans la première partie se rapportant à l'approche

globale des arriérés. Qu'est ce qui peut alors expliquer cet état de chose ? Ici, il est question de ressortir l'ensemble d'éléments qui permettraient de comprendre pourquoi le recouvrement des primes en provenance des courtiers constitue-t-il un problème aujourd'hui.

B/ Eléments explicatifs du problème.

Le problème de recouvrement des arriérés en provenance des affaires en courtage peut aussi bien s'expliquer par le comportement de la compagnie que par celui de leurs intermédiaires, en l'occurrence les courtiers. En effet, l'organisation et le comportement de chacun des deux producteurs peuvent conduire au problème de recouvrement dont il est question ici.

➤ La responsabilité de la compagnie :

Il est à noter l'absence des procédures formalisées de recouvrement ou de suivi des arriérés. En effet, pour l'avoir signalé plus haut, pour les affaires en courtage, il existe une interface entre la compagnie et son assuré, c'est le courtier. C'est lui qui, conformément au mandat de courtage est chargé d'effectuer la phase amiable du recouvrement des arriérés. Ce qui ne laisse pas une grande marge de manœuvre sur les actions à mener par la compagnie elle-même pour recouvrer la prime.

Mais celle-ci peut toutefois mettre sur pied un système de contrôle et de suivi de ces impayés auprès des courtiers qui lui permettrait de mettre une sorte de pression morale sur le courtier afin que celui-ci accentue sa politique de recouvrement.

Malheureusement cela n'est pas le cas dans l'organisation décrite plus haut, la compagnie n'intervenant que pour assurer la phase judiciaire du recouvrement et ce, par le biais du service contentieux.

Cependant, il est important de signaler que lorsque l'entreprise se retrouve au devant d'un très grand nombre d'arriérés, l'urgence du moment fait souvent que celle-ci dépêche un de ses services, très souvent le « service production Agents et Courtiers », pour suivre les arriérés auprès des courtiers. Et là, le suivi des arriérés apparaît comme une opération ponctuelle, ce qui ne devrait pas être le cas en l'existence d'une procédure.

Il est aussi à noter que la compagnie n'a pas sécurisé la décision d'accorder l'opération de recouvrement des arriérés au courtier. En effet, on a vu que le courtier dans son opération n'était pas contraint par les délais. Cette absence des délais lui laisse une très

grande marge de manœuvre dans ses relances commerciales alourdissant ainsi les délais de recouvrement.

➤ La responsabilité du courtier :

Le courtier étant tenu de recouvrer les primes en cas d'impayés constatés, celui-ci opère de manière très méthodique en ayant à cœur de préserver au mieux sa relation commerciale qu'il entretient avec son client. Aussi, le mandat ne prévoyant aucune exigence en termes de délais, le courtier ne sera pas très rigoureux dans son action en recouvrement, il opère en évitant de frustrer son client, ce qui peut alourdir le délai de recouvrement.

Il ya aussi le fait que parfois le courtier peut, par un jeu de non transmission de documents, garder en sa possession les primes ayant été versées par l'assuré, en prétextant que celles-ci ne lui ont pas été payées. Là il fait de la rétention des primes, et ce n'est qu'après un certain temps qu'il décide de la reverser à la compagnie. Très souvent, les primes faisant l'objet d'une rétention par le courtier ne sont reversées que lorsque la police concernée a fait l'objet d'un sinistre, dans ces cas, le courtier s'empresse souvent de vite reverser les primes détenues pour permettre à ce que l'assuré soit pris en charge par la compagnie d'assurance.

Aussi, pour une entreprise d'assurance, l'opération de recouvrement des arriérés peut se trouver limitée par la défaillance des procédures de recouvrement qu'elle utilise, ou par les résistances du marché caractérisées par le comportement affiché par les courtiers sur le marché. Mais comme il est impératif que l'entreprise recouvre ces arriérés du réseau courtier qui représentent une part considérable du chiffre d'affaire de l'entreprise, une réflexion doit être menée pour aboutir à leur recouvrement effectif. C'est pourquoi nous consacrerons la partie suivante à l'approche des solutions au problème du recouvrement.

TROISIEME PARTIE:

**APPROCHES DES SOLUTIONS AU PROBLEME DE
RECOUVREMENT DES PRIMES IMPAYEES.**

Dans nos travaux, nous avons évoqué l'idée selon laquelle le problème de recouvrement des arriérés du réseau courtier que connaissent l'ensemble des entreprises du marché gabonais pouvait trouver son explication à deux niveaux :

- Au niveau de l'inorganisation de l'entreprise elle-même.

A ce niveau, elle se caractérise par l'absence des procédures de recouvrement définies et celle des délais de recouvrement formalisés.

- Au niveau externe.

Le comportement affiché par les courtiers sur l'ensemble du marché est un élément explicatif important. Ce comportement dénoncé concerne surtout le phénomène de rétention des primes par les courtiers. Un phénomène qui constitue un mal pour les assureurs.

Il est donc impératif de trouver des voies et moyens qui permettront de rendre effectif le recouvrement de cette classe d'arriérés. Ce qui revient à trouver les solutions aux problèmes de recouvrement des arriérés que connaissent les compagnies.

Pour ce faire, nous allons adopter une démarche qui consiste à présenter dans un premier temps les possibilités ouvertes à l'entreprise elle-même pour améliorer le recouvrement de ses arriérés en provenance du réseau courtier. Puis, nous montrerons que l'organisation du marché est une limite à toutes les stratégies de recouvrement internes élaborées. Nous terminerons enfin en proposant une série de réformes du marché qui seraient de nature à encadrer le comportement des courtiers qui constitue désormais la base même de la défaillance du recouvrement des arriérés des entreprises.

CHAPITRE 1 : LES POSSIBILITES LAISSEES A **L'ENTREPRISE POUR AMELIORER LES RESULTATS DU** **RECouvreMENT.**

Pour arriver à pallier les insuffisances d'un système de recouvrement, certaines actions peuvent être entreprises par les entreprises.

A/ Les voies généralement ouvertes aux entreprises.

Lorsque l'entreprise éprouve des difficultés dans le recouvrement de ses créances impayées, deux alternatives lui sont généralement offertes pour arriver à pallier à cette situation :

- opter pour une révision de son système de recouvrement interne.

Là, l'entreprise devra s'atteler à corriger les manquements constatés dans son organisation afin d'arriver à optimiser le recouvrement de ses arriérées du réseau courtier.

- faire appelle à un prestataire extérieur.

Ce qui revient à sous traiter le recouvrement de ses créances impayées. Une sous-traitance qui peut être totale ou partielle, suivant la structure de l'entreprise. Mais pour s'assurer du résultat de cette opération, Il est recommandé à l'entreprise de faire appel à un professionnel du recouvrement qui dispose d'outils nécessaires et de la technique pour réussir où l'entreprise a échoué.

Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que ce type d'opération a un coût, donc il faut intégrer ce coût dans la prise de décision d'externaliser son recouvrement. Et le ratio permettant de faire ce choix est le ratio efficacité/coût. Nous devons donc toujours avoir à l'esprit ce ratio au moment de la prise de décision de sous-traiter.

Donc c'est généralement l'une de ces deux voies qui est empruntée par les compagnies. Et pour ce qui est de la compagnie Ogar, la Direction Générale, par sa décision de désormais confier le recouvrement des arriérés de primes à son département de « Contrôle de Gestion et Audit Interne », vient d'opter pour une réforme de son système de recouvrement. En quoi cette décision peut-elle être considérée comme une mesure salubre dans la recherche de solution à son problème de recouvrement ? Quelles sont les

limites de cette décision et quelle organisation proposons-nous à l'entreprise ? Ces questions trouveront leurs réponses dans le développement du point qui suit.

B/ les réformes initiées par l'entreprise OGAR pour résoudre le problème de recouvrement.

B.1/ L'étendue des reformes.

Par sa décision de désormais confier le recouvrement de ses arriérés au département « contrôle de gestion et Audit Interne », la Direction Générale exprime la volonté de redynamiser son système de recouvrement. C'est cette volonté qui se traduit par l'élaboration d'une procédure de contrôle des arriérés ¹⁴ par le département « contrôle de gestion et Audit ». Les taches essentiellement concernées par cette procédure sont :

➤ Le pointage :

Il se fera dès réception des bordereaux des arriérés (pour les affaires en courtage) en le comparant bien entendu au listing des arriérés du logiciel d'exploitation.

➤ La vérification :

Elle se fera en deux phases. Primo au niveau direct, on s'assurera de la prise en compte des annulations de primes et/ou des doubles emplois ; Secundo au niveau de la comptabilité, on analysera les derniers bordereaux d'encaissements en date. Un état provisoire sera établi.

➤ La mise à jour :

Elle sera le résultat d'un entretien avec le Bureau Direct et les Courtiers concernant l'état provisoire des arriérés, au sortir duquel un état définitif des arriérés est élaboré.

➤ Le recouvrement :

La liste définitive des arriérés sera transmise au service chargé du recouvrement.

Par cette procédure, la compagnie cherche à garantir un meilleur suivi des arriérés afin de permettre une action efficace auprès des personnes visées. Cette décision est salubre à plusieurs niveaux : en effet, le fait pour la Direction Générale de responsabiliser une de ses entités et l'élaboration d'une procédure formalisée de contrôle sont des

¹⁴ Voir annexe 4

innovations qui peuvent avoir leur importance dans le recouvrement des arriérés dans ce sens qu'elles favoriseraient une cohérence d'action et une certaine rigueur dans le suivi. En effet, on est quitté d'un suivi des arriérés auprès du courtier qui se faisait de manière sporadique, à un suivi plus fréquent par l'insertion d'un entretien régulier avec le courtier.

Cependant pour être totalement efficace, on va s'interroger sur la compétence du département désigné pour assurer le recouvrement et sur le contenu des mesures prises pour voir si celles-ci ont pris en compte tout l'aspect du problème.

B.2/ Les limites des réformes entreprises par Ogar

Bien que les réformes aient été entreprises par la compagnie pour pallier aux difficultés rencontrées dans le recouvrement des arriérés du réseau courtier, la connaissance de la complexité de la tâche de recouvrement et du niveau réel des difficultés que l'entreprise rencontre nous amène à émettre des réserves sur la justesse de ces réformes.

- Au niveau de la décision de confier le recouvrement au département « Contrôle de gestion et Audit Interne » :

Le recouvrement étant une activité très complexe qui demande une disponibilité totale de l'entité qui est chargée de l'effectuer, cette fonction ne saurait être efficacement remplie par le département « Contrôle de gestion et Audit » qui a déjà à sa charge deux grands volets de l'activité de l'entreprise qui sont l'audit et le contrôle de gestion. Donc, certes la responsabilisation d'une entité est salubre, mais il faut aussi que l'entité choisie puisse être à mesure d'effectuer la fonction.

- Au niveau de la nouvelle procédure élaborée :

Celle-ci ne semble pas répondre à la question des délais formalisés de l'action en recouvrement. Bien que cette question ne puisse véritablement trouver satisfaction que dans la révision du mandat de courtage qui devrait se prononcer dessus, un effort de circonscription dans le temps du suivi des arriérés auprès des courtiers peut-être salubre.

Les réformes du système de recouvrement initiées par l'entreprise ne risquent pas de porter les fruits escomptés. Elles comprennent certes des points intéressants, mais les failles qui y ont été décelées ne sont pas de nature à amener à croire à une amélioration. Comme on demeure dans l'optique de la recherche des solutions, nous allons nous servir

de ces failles observées pour faire une proposition sur l'organisation viable du recouvrement à Ogar.

C/ Proposition d'organisation du recouvrement des arriérés à Ogar :

Pour l'avoir signaler plus haut, notre proposition reposera pour l'essentiel sur la correction des failles observées dans les réformes initiées par l'entreprise. En effet, on est dans une logique où l'amélioration de l'existant constituerait une solution au problème de recouvrement qui est traité. Et pour cela, nous proposons :

➤ La création d'un véritable service de recouvrement :

Ce service aurait en charge toutes les questions de recouvrement. Aussi, le recouvrement qui vient d'être confié au département « Contrôle de gestion et Audit » se verrait confié au service recouvrement. Ce transfert de fonction serait un apport significatif dans le recouvrement du fait que le service de recouvrement, pour n'avoir que le recouvrement comme objectif, pourrait être plus rigoureux dans le suivi des actions. Il travaillera de concert avec les services production et comptabilités de l'entreprise pour l'assainissement du listing des arriérés.

➤ L'instauration d'un suivi régulier des arriérés auprès des courtiers.

Là, le service recouvrement opérera des passages chez le courtier suivant ce délai défini.

➤ La définition d'un chronogramme d'actions :

Ce chronogramme fixerait les délais de chacune des actions que l'entreprise mènera en vue de recouvrer sa prime. Ces actions iront des relances courtiers à la mise en demeure du client. Si on base ce chronogramme sur les dispositions de l'art 542 du code Cima qui stipule que le courtier doit reverser la primes encaissée pour le compte de la compagnie au plus tard dans un délai de 30 jours suivant leur encaissement, notre proposition risque d'être lourde pour l'entreprise. On va plutôt partir des documents mensuels d'activités que le courtier fait parvenir à la compagnie chaque fin du mois. Lorsque la compagnie constate l'impayé :

1/ A Jours + 0 :

Envoi d'une correspondance au courtier, pour lui signifier le non encaissement de la prime et l'inviter à bien vouloir initier le recouvrement auprès du client.

2/ A Jour +30 :

Si l'impayé demeure, envoi d'une seconde correspondance au courtier. Lui rappelant la 1^{ère} correspondance et l'invitant encore à bien vouloir poursuivre le recouvrement au cas où il n'est pas encore encaissé celle-ci.

3/A Jour + 45 :

La compagnie passe outre le courtier et adresse directement une lettre de mise en demeure au client. C'est cette lettre de mise en demeure qui ouvrira la porte aux procédures judiciaires que le service contentieux se chargera d'engager si le client ne s'exécute toujours pas. La définition d'un chronogramme a le mérite de réduire la durée des relances commerciales engagées par le courtier qui ne dispose plus que de 2 mois et demi avant de voir la compagnie contacter directement l'assuré par l'envoi d'une lettre en demeure. Ce chronogramme participe aussi, un temps soit peu, à freiner le phénomène de rétention des primes dans la mesure où il laisse peu de marge de manœuvre au courtier qui serait tenté de faire de la rétention.

NB :

Les propositions faites ci-dessus nécessitent au préalable une révision du mandat de courtage qui insérera les nouveaux délais de recouvrement laissés au courtier.

En somme nous proposons que la compagnie mette en place un véritable service de recouvrement qui élaborera des procédures de recouvrement dont le volet concernant les affaires en provenance du réseau courtier sera conçu à l'image de la procédure que nous venons de proposer ci-dessus. Ainsi l'entreprise aura amélioré le suivi de ses arriérés par l'action rigoureuse d'un service de recouvrement bien structuré et, elle aura aussi réduit les délais de recouvrement des arriérés par l'instauration d'une procédure de recouvrement dont les actions répondent au respect d'un chronogramme.

La restructuration du système de recouvrement d'une entreprise ne constituerait une solution au problème de recouvrement traité que lorsque celui-ci est provoqué par la défaillance des procédures au niveau de l'entreprise. C'est dans ce cadre que la proposition de restructuration faite à Ogar a été conçue pour garantir un recouvrement rapide et optimal. Mais le problème peut ne pas provenir de la défaillance du système de l'entreprise, mais plutôt de l'organisation du marché. En effet, certaines pratiques du

marché peuvent constituer des limites à l'application des procédures élaborées par les entreprises.

Et si tel est le cas, quelle pourrait être la solution préconisée pour permettre un recouvrement effectif ? Une interrogation qui trouvera réponse dans le prochain chapitre.

CHAPITRE 2 : LA SOLUTION AU PROBLEME

D'APPLICABILITE DES PROCEDURES SUR LE MARCHE.

Lorsque le problème du recouvrement n'est pas la résultante d'une défaillance de l'organisation de l'entreprise, mais plutôt celle du fonctionnement du marché, les diverses restructurations du système de recouvrement initiées par l'entreprise ne sauraient constituer des solutions viables au problème traité. Il faut chercher la solution du côté du marché.

En effet, certaines habitudes rencontrées sur le marché gabonais sont de nature à freiner les efforts de recouvrement entrepris au niveau de l'entreprise. L'énumération de ces agissements du marché est une étape importante à la recherche des solutions au problème d'applicabilité des procédures sur le marché.

A/ Les habitudes du marché pouvant justifier l'échec des procédures de recouvrement.

La structure du marché gabonais montre une très grande dépendance du chiffre d'affaire des compagnies de celui du réseau courtier.

En effet, les courtiers ont pris une très grande importance dans l'activité qu'ils constituent aujourd'hui les peace-makers de l'activité, c'est-à-dire qu'ils dictent leur loi sur le marché. Cette situation fait que les courtiers ont développé des comportements sur le marché de sorte qu'il est désormais difficile au marché de s'en défaire.

Parmi les comportements développés, certains sont, comme nous l'avons dit précédemment, de nature à entraver l'exécution des procédures établies par l'entreprise. On peut notamment citer :

- la rétention de primes pratiquée par les courtiers :

En effet cette pratique courante du marché est très favorable aux courtiers dans la mesure où elle lui permet de faire des placements souvent générateurs de gros intérêts. Vu l'apport considérable de cette pratique dans la trésorerie du courtier, celui-ci ne compte pas l'abandonner sous prétexte de l'application d'une procédure qui ne lui est pas du tout favorable. Et ce, d'autant plus que la compagnie ne dispose d'aucun moyen de pression sur lui. Aussi, la réduction des délais de recouvrement visée par la procédure se verra opposée au phénomène de rétention qui a tendance à plutôt allonger ceux-ci.

➤ le manque de diligence du courtier dans son action en recouvrement :

La pratique du marché montre que les courtiers sont souvent mandatés par l'assureur de recouvrer les primes impayées des clients qu'ils ont en portefeuille. Or par essence, le courtier est un mandataire du client dont il défend les intérêts. Cette position de double mandataire met le courtier devant une situation où il est à la fois juge et parti.

Aussi, dans sa phase de recouvrement, le courtier va chercher à préserver sa relation avec son client en le ménageant au maximum. Cette attitude conduit très souvent à un non respect des délais qui lui sont impartis pour mener ses actions en recouvrement.

Mais, avec l'importance que ces courtiers ont sur le chiffre d'affaire d'une compagnie, il est très souvent observé que la compagnie assiste impuissamment à ces agissements, redoutant le fait qu'une pression sur le courtier ne conduise à une baisse du volume d'affaire que celui-ci lui produirait l'exercice qui suit, ce qui conduirait à la longue à une baisse du chiffre d'affaire. Donc le courtier dispose d'une arme qui lui permet de dévier aux exigences du mandat de recouvrement sans trop de conséquences. C'est pourquoi les délais de recouvrement sont plus fonction de la diligence du courtier que des délais prévus par l'entreprise.

Il apparait désormais claire que l'effectivité du recouvrement par les procédures élaborées par l'entreprise reste subordonnée à une collaboration franche du courtier. Or l'expérience du terrain a montré des résistances des courtiers à l'application des procédures. Voulant aboutir à un recouvrement effectif et efficace, on va chercher à voir quelle solution apportée au marché pour l'assainir des comportements du courtier qui sont de nature à freiner leur application.

B/Propositions de correction du marché pouvant favoriser l'application des procédures.

Comme les procédures de recouvrement conçues par l'entreprise rencontrent des résistances au niveau du marché, une intervention des instances dirigeantes de ce marché serait souhaitable pour permettre de décanter la situation.

En effet, le marché étant régi dans un cadre régional par la CIMA et au niveau national par la DNA¹⁵, une intervention de l'une des deux instances dirigeantes du marché pourrait constituer une solution au problème.

La solution préviendrait de la modification de certains articles favorisant le comportement observé sur le marché. On peut ainsi préconiser :

- La révision de l'art541 du code des assurances.

En effet cet article qui est relatif à l'encaissement de prime peut être révisé en interdisant totalement aux intermédiaires (sous peine des sanctions prévues aux art534-2 et 545) d'encaisser les primes, de faire libeller les ou recevoir des chèques à leur ordre. Cela permettra ainsi d'éviter que les courtiers ne disposent des fonds qui doivent revenir aux entreprises, ce qui déjà pourrait constituer une solution au phénomène de rétention de prime.

- Des contrôles plus réguliers de la DNA

Par ces contrôles, la DNA pourrait exercer une pression plus régulière sur les courtiers, dans ce sens qu'elle sera plus regardante dans le mode de fonctionnement des courtiers et leur comportement sur le marché, avec la possibilité de sanctionner les comportements tels la rétention des primes, qui sont de nature à freiner le développement de l'activité de l'assurance.

¹⁵ Direction Nationale des Assurances

CONCLUSION GENERALE

Notre travail a porté sur le recouvrement des primes impayées, il a consisté à parlé des modes et procédures de recouvrement et à trouver des solutions aux limites constatées de l'action en recouvrement.

Il ne fait plus l'ombre d'un doute que le recouvrement présente une importance capitale à la survie d'une entreprise. Le recouvrement épargne l'entreprise non seulement des difficultés financières auxquelles elle peut être exposée, mais aussi des difficultés technico-comptables que nous avons énumérées plus haut. Il est donc nécessaire pour une entreprise de procéder au recouvrement de ses arriérés de primes.

Mais le risque est grand de voir le recouvrement s'avérer inefficace si les mesures ne sont pas prises pour pallier les manquements que présentent les systèmes de recouvrement existants.

En effet, les compagnies exerçant sur le marché s'étant signalées par l'absence en leur sein des procédures de recouvrement formalisées, des efforts doivent être déployées par chacune d'elles afin de disposer d'un système de recouvrement organisé qui leur permettrait de désormais mener efficacement leurs actions en recouvrement.

Toutefois, le fait pour une entreprise de disposer d'un système de recouvrement organisé qui repose sur les procédures bien définies, ne saurait constituer une garantie au succès de l'action en recouvrement.

En effet, il a été démontré que pour l'ensemble des entreprises, le gros des arriérés provient des affaires en courtage et que les difficultés de recouvrement pouvaient en partie être liées aux comportements développés sur le marché par les courtiers. Si ces comportements qui sont de nature à freiner l'action en recouvrement initiée par l'entreprise demeuraient, toute réforme du système de recouvrement initiée par l'entreprise s'avèrera inefficace.

D'où la grande dépendance entre le succès de l'action en recouvrement et le fonctionnement du marché qui nous amène à conditionner l'efficacité des procédures de recouvrement au bon fonctionnement du marché.

Aussi, pour s'assurer de l'efficacité des procédures de recouvrement, il est indispensable de préalablement assainir le marché des comportements de nature à freiner l'action en recouvrement initiée par l'entreprise. Ce qui nécessite une intervention des forces qui gouvernent le marché que sont la CIMA, dans le cadre de l'adoption des lois au

niveau régional ; et la DNA dans le cadre du contrôle des intermédiaires qu'il doit désormais renforcer.

Bibliographie

Ouvrages

Thierry GINGEMBRE (2000), « recouvrement des créances », éditions Delmas

André Martin (2010), « Les techniques d'assurances, pratiques, applications corrigées), éditions Dunod 2010

- Actes uniforme du droit des affaires OHADA (2005), mise en conformité du droit gabonais, PSP- presse Libreville 2005
- Code des assurances, nouvelle édition 2009, CIMA.

Mémoires

Constant Saturnin ADOU, « Impayés et recouvrement des arriérés de prime : quelles stratégies pour une compagnie IARD de la zone CIMA ? (Cas de la compagnie nationale d'assurance), DESS-A (2004-2006)

Cours

Bernard ABOUO ASSO, « Comptabilité des sociétés d'assurances », IIA DESS-A, promotion 2008-2010.

Jean-Raoul DOSSOU YOVO, « Droit du contrat d'assurance », IIA DESS-A, promotion 2008-2010.

Zacharie YIGBEDEK, « gestion financière des sociétés d'assurances », IIA DESS-A, promotion 2008-2010.

Rapports

Rapport d'activités OGAR, Exercice 2009.

Rapport d'activités OGAR, Exercice 2008

Rapport d'activités du marché gabonais, Exercice 2008

Rapport sur la situation du marché d'assurances Gabonais, Ministère de l'Economie, des Finances, du Budget et de la Privatisation, Exercice 2005.

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : COPIE DE L'ETAT C9, PRIMES ARRIEREES, ENCAISSEMENTS ET ANNULATIONS DE LA COMPANIE OGAR (EXERCICE 2009)

ANNEXE 2 : EXEMPLAIRE D'UNE LETTRE DE RELANCE COMMERCIALE

ANNEXE 3 : COPIE DE L'ETAT COMPARATIF DES ARRIERES DE PRIMES AU 31/12/2009

ANNEXE 4 : COPIE DE LA NOUVELLE PROCEDURE DE RECOUVREMENT DES ARRIERES A OGAR

ANNEXE 1 :

**ETAT C9 PRIMES ARRIEREES, ENCAISSEMENTS ET
ANNULATIONS DE LA COMPAGNIE OGAR (EXERCICE 2009)**

ETAT COMPTABLE DES ENCAISSEMENTS ET ANNULATIONS - Montant par exercice d'appartenance

Catégorie Ensemble

EXERCICE D'INVENTAIRE		EXERCICE DE SOUSCRIPTION					Total
		Année 2005	Année 2006	Année 2007	Année 2008	Année 2009	
Année 2005	(1) Emissions	24 652 809 130	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	24 652 809
	(2) Annulations	6 717 790 130	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	6 717 790
	(3) Encaissement	15 839 175 911	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	15 839 175
	Arriérées = (1)-(2)-(3)	2 095 843 089	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	2 095 843
Année 2006	(1) Arriérés : report à nouveau	2 095 843 089	0	xxxx	xxxx	xxxx	2 095 843
	(2) Emissions	1 084 706 112	30 841 478 825	xxxx	xxxx	xxxx	31 926 184
	(3) Annulations	375 132 017	10 870 379 356	xxxx	xxxx	xxxx	11 245 511
	(4) Encaissement	2 540 756 558	16 485 346 873	xxxx	xxxx	xxxx	19 026 103
	Arriérées = (1)+(2)-(3)-(4)	264 660 626	3 485 752 596	xxxx	xxxx	xxxx	3 750 413
Année 2007	(1) Arriérés : report à nouveau	264 660 626	3 485 752 596	0	xxxx	xxxx	25 798 515
	(2) Emissions	236 988 348	962 892 812	24 598 633 877	xxxx	xxxx	5 594 822
	(3) Annulations	200 405 408	363 577 444	5 030 839 469	xxxx	xxxx	20 519 596
	(4) Encaissement	301 243 566	3 790 243 729	16 428 109 531	xxxx	xxxx	3 434 509
	Arriérées = (1)+(2)-(3)-(4)	0	294 824 235	3 139 684 877	xxxx	xxxx	3 434 509
Année 2008	(1) Arriérés : report à nouveau	0	294 824 235	3 139 684 877	0	xxxx	3 434 509
	(2) Emissions	238 875	65 220 296	1 113 625 003	30 263 855 299	xxxx	31 442 939
	(3) Annulations	39 633 239	97 960 648	228 278 075	7 534 374 764	xxxx	7 900 246
	(4) Encaissement	-39 394 364	240 134 387	3 683 374 163	19 415 495 299	xxxx	23 299 609
	Arriérées = (1)+(2)-(3)-(4)	0	21 949 496	341 657 642	3 313 985 236	xxxx	3 677 592
Année 2009	(1) Arriérés : report à nouveau	0	21 949 496	341 657 642	3 313 985 236	0	3 677 592
	(2) Emissions	118 221	29 642 367	10 692 001	1 568 749 304	33 403 789 848	35 012 991
	(3) Annulations	0	64 051 069	186 687 151	370 848 072	10 218 123 895	10 839 710
	(4) Encaissement	118 221	-12 459 206	165 662 492	4 088 001 412	19 789 395 619	24 030 718
	Arriérées = (1)+(2)-(3)-(4)	0	0	0	423 885 056	3 396 270 334	3 820 155

ANNEXES 2 :
EXEMPLAIRE D'UNE LETTRE DE RELANCE
COMMERCIALE.



Siège Social:
1881, Bd de l'Indépendance
B.P. 201 Libreville Gabon
Tél.: 76 15 96 / 76 04 95
Fax: 76 58 16 / 74 46 43
e-mail: infos@ogarogarvie.com
Site web: www.ogarogarvie.com

Libreville, le 03 juin 2010

STE TOURISTIQUE DES LACS
B.P. 701

LIBREVILLE

DIRECTION AGENCE

N/Réf : PM/NM/232-PROD/2010.

Objet : Arriéré de Prime

Polices diverses

Messieurs,

Nous vous rappelons que vous nous êtes redevable de la somme de **2.754.200 FCFA** concernant le solde de la police en référence pour la période du **16.03.2010** à ce jour.

Nous vous remercions de bien vouloir nous couvrir de ce montant par tout moyen à votre meilleure convenance.

Dans l'attente de votre règlement.

Nous vous prions d'agréer, Messieurs, l'expression de nos salutations distinguées./-

POUR LA SOCIÉTÉ.

Nul 100



Omnium Gabonais d'Assurances et de Réassurances
Entreprise régie par le Code des Assurances CIMA ou Capital de 2 208 000 000 F CFA entièrement libéré
R.C.C.M. Libreville N° 2002 B 01739 - Statistique N° 091.104 T

ANNEXE 3 :
ETAT COMPARATIF DES ARRIERES DE PRIMES

NOM DE LA COMPAGNIE : OGAR

**ETAT COMPARATIF DES ARRIERES DE PRIMES AU : 31 DECEMBRE 2009 (TIARD) ANTERIOR
A PARTIR DE LA DATE D'EFFET (début de la garantie)**

Monnaie :

Millions FCFA

Observations :

Arriérés totaux, conformes à ceux figurant au BILAN (douteux et contentieux compris)
Les arriérés de primes sont retenus HORS TAXES et BRUTS DE COMMISSIONS, déduction faite de
La co-assurance acceptée est comprise dans les arriérés.
Figurent de façon apparente les primes à reverser aux co-assureurs cessionnaires.

COMPTES reçus.

PRIMES DUES A LA COMPAGNIE	ANNEE N-1 ARRETEE AU : 31/12/2008					ANNEE N ARRETEE AU : 31/12/2009					
	Moins de 3 mois	De 3 à 9 mois	De 9 à 12 mois	Plus de 12 mois	ARRIERES TOTAUX	Moins de 3 mois	De 3 à 9 mois	De 9 à 12 mois	Plus de 12 mois	ARRIERES TOTAUX	
ARRIERES 100%	1 255	2 178	1 473	400	5 307	1 741	1 058	1 222	670	4 691	
ARRIERES DUS AUX CO-ASSUREURS (à cédure)	7	161	41	-4	205	91	2	103	23	219	
ARRIERES CONSERVES	1 249	2 017	1 432	404	5 102	1 650	1 056	1 119	647	4 472	
CHIFFRE D'AFFAIRES	12 DERNIERS MOIS A LA DATE D'ARRETE					12 DERNIERS MOIS A LA DATE			ARRETE		24 144
% ARRIERES / C.A.	5,32%	8,59%	6,10%	1,72%	21,73%	6,83%	4,37%	4,63%	2,68%	18,52%	

DONT TAXES (-3 mois)

85

DONT AUTO (y compris flottes) + 12 mois

283

OBJECTIF > 9 MOIS MAXIMUM 10%

Listing : PRC 617 (Analyse arriérés net de taxes)
PRC 624 (arriérés cessions)

101

151

ANNEXE 4 :

COPIE DE LA NOUVELLE PROCEDURE DE CONTROLE DES
ARRIERES A OGAR



Siège Social:
1881, Bd de l'Indépendance
B.P. 201 Libreville Gabon
Tél.: 76 15 96 / 76 04 95
Fax: 76 58 16 / 74 46 43
e-mail: infos@ogargarvie.com
Site web: www.ogargarvie.com

PROCEDURE DE CONTROLE DES ARRIERES

Afin de garantir un meilleur suivi des arriérés, en direct ou en courtage, le département Contrôle de Gestion et Audit Interne compte le faire selon la procédure suivante :

- **Le pointage** : il se fera dès réception des bordereaux des arriérés (pour les affaires en courtage) en le comparant bien entendu au listing des arriérés de l'AS 400 (PRC 631).
- **La vérification** : elle se fera en deux phases. Primo au niveau du Bureau Direct, on s'assurera de la prise en compte des annulations de primes et/ou des doubles emplois ; secundo au niveau de la comptabilité, on analysera les derniers bordereaux d'encaissements en date. Un état provisoire sera établi.
- **La mise à jour** : elle sera le résultat d'un entretien avec le Bureau Direct et les courtiers concernant l'état provisoire des arriérés, au sortir duquel un état définitif des arriérés est élaboré.
- **Le recouvrement** : la liste définitive des arriérés sera transmise au service chargé du recouvrement (M. BATCHI Aldo).

Fait à Libreville, le 31 mai 2010

Eugène KINBOU
Responsable du Département
Contrôle de Gestion et Audit Interne

Copie :
M. BARTOSZEK

Omnium Gabonais d'Assurances et de Réassurances

Entreprise régie par le Code des Assurances CIMA au Capital de 2 208 000 000 F CFA entièrement libéré
R.C. CIMA n° 10 N° 2002 E 00739 - Siret n° 091 104 T

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	P. i
REMERCIEMENTS	P. ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	P. iii
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	P. iv
RESUME EN FRANÇAIS	P. v
ABSTRACT	P. vi
SOMMAIRE	P. vii
 INTRODUCTION GENERALE	 P. 1
 PREMIERE PARTIE : APPROCHE GLOBALE DES ARRIERES	 P. 7
<i>CHAPITRE 1 : DEFINITION ET CAUSES DES ARRIERES</i>	<i>P. 7</i>
A/ Définition	P. 7
B/ Les causes des arriérés	P.7
B.1/ Les facteurs endogènes à l'entreprise	P. 8
B.2/ Les facteurs exogènes à l'entreprise	P. 9
 <i>CHAPITRE 2 : MESURES ET IMPACTS DES ARRIERES DE PRIMES SUR LA SITUATION D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE</i>	 <i>P. 11</i>
A/ Les paramètres de mesure des arriérés	P. 11
A.1/ Le taux d'arriérés de primes	P. 11
A.2/ Le ratio du portefeuille à risque classé par ancienneté	P. 11
B/ L'impact potentiel des arriérés sur la compagnie d'assurance	P. 13
B.1/ L'incidence sur le plan financier	P. 13
B.2/ L'incidence sur la marge de solvabilité	P. 15
B.3/ L'incidence sur le plan technique	P. 16
 <i>CHAPITRE 3 : ORGANISATION DE LA GESTION DES ARRIERES ET CHOIX D'UNE STRATEGIE DE LUTTE CONTRE LES ARRIERES</i>	 <i>P. 22</i>
A/ La gestion des arriérés	P. 18
A.1/ Les mesures préventives	P. 18

A.2/ Le traitement par la voie du recouvrement	P. 19
B/ Choix d'une stratégie	P. 19
DEUXIEME PARTIE : L'ORGANISATION DU RECOUVREMENT ET PRINCIPALES LIMITES RENCONTREES	P. 19
CHAPITRE 1 : LE CADRE REGLEMENTAIRE DU RECOUVREMENT	P. 24
A/ Le recouvrement amiable	P. 24
B/ Le recouvrement judiciaire	P. 27
B.1/ La mesure conservatoire	P. 27
B.2/ L'action en justice	P. 27
B.2.1/ La procédure d'injonction de payer	P. 28
B.2.2/ L'assignation en paiement	P. 28
B.2.3/ Le référé provision	P. 28
B.3/ Le recouvrement forcé	P. 29
CHAPITRE 2 : ORGANISATION DU RECOUVREMENT A OGAR	P. 30
A/ Les actions menées par le service production bureau direct	P. 30
B/ Les actions menées par le service contentieux	P. 31
CHAPITRE 3 : L'EVALUATION DES PROCEDURES DE RECOUVREMENT	P. 36
A/ Analyse des données et localisation du problème	P. 36
B/ Elément explicatifs du problème.	P. 41
TROISIEME PARTIE : APPROCHES DES SOLUTIONS AU PROBLEME DE RECOUVREMENT DES PRIMES IMPAYEES	P. 43
CHAPITRE 1 : LES POSSIBILITES LAISSEES A L'ENTREPRISE POUR AMELIORER LES RESULTATS DU RESULTATS DU RECOUVREMENT	P. 45
A/ Les voies généralement ouvertes aux entreprises.	P. 45
B/ Les réformes initiées par l'entreprise OGAR pour résoudre le problème du recouvrement.	P. 46
B.1/ L'étendue des réformes	P. 46
B.2/ Les limites des réformes entreprises par OGAR	P. 47

C/ Proposition d'organisation du recouvrement des arriérés à OGAR	P. 48
CHAPITRE 2 : LA SOLUTION AU PROBLEME D'APPLICABILITE DES PROCEDURES LE MARCHE	P. 51
A/ Les habitudes du marché pouvant justifier l'échec des procédures de recouvrement.	P. 51
B/ Propositions de correction du marché pouvant favoriser l'application des procédures	P. 52
CONCLUSION GENERALE	P. 54
BIBLIOGRAPHIE	P. 57
ANNEXES	P. 59

